



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO,

COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA

S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,

AÑO 2018.

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

Licenciado en Contabilidad y Auditoría

AUTOR:

William Darío Parrales Perero

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO,
COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA
S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2018.**

AUTOR:

Parrales Perero William Darío

TUTOR:

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MCA

Resumen

El trabajo de investigación tiene como finalidad, desarrollar una Auditoría de Gestión a través del marco integrado de COSO II estableciendo la efectividad de los procesos de créditos y cobranzas; empezando con un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el que se evalúa el proceso y ejecución de la auditoría con el análisis de la información mediante la metodología de control interno y la medición de los indicadores, además de aplicar técnicas de recopilación de información se logró identificar los aspectos más importantes y relevantes mediante la emisión de un informe en el que se emiten las conclusiones y recomendaciones para que los procesos se manejen con eficiencia y eficacia. Por otra parte, se plantea un manual de políticas y procedimientos para que el personal tenga conocimiento de cada una de las actividades de créditos y cobranzas, de tal manera alcanzar los objetivos y metas institucionales, los tipos de investigación aplicados son descriptivos, exploratorio y de campo, se concluye que, ante las deficiencias encontradas en el proceso de auditoría, se implementaron controles con el propósito de alcanzar la efectividad de los procesos del área mencionada.

Palabras claves: Auditoría de Gestión, indicadores de gestión, créditos y cobranzas



TEMA:

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO,
COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA
S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2018.**

AUTOR:

Parrales Perero William Darío

TUTOR:

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MCA

Abstract

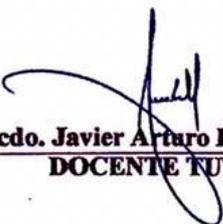
The research work purpose is to develop a Management Audit through the integrated framework of COSO II, establishing the effectiveness of the credit and collections processes; starting with a diagnosis of the company current situation in which the process and execution of the Audit is evaluated, with the analysis of information through the methodology of internal control and the measurement of the indicators, in addition to applying information gathering techniques, it was possible to identify the most important and relevant aspects, through the issue a report which included conclusions and recommendations, so that the processes managed efficiently and effectively. On the other hand, the manual of policies and procedures proposed is for the staff knows each one of the activities of credits and collections, in such a way to reach the institutional objectives and goals. The types of research that were applied were descriptive, exploratory and field. In view of the deficiencies found during the audit process, in concludes that the controls need to be implemented to achieve the effectiveness of the processes in the above area.

Key Works: Management Audit, management indicators, credits and collections

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación “**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO, COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018**”, elaborado por el Sr. William Darío Parrales Perero estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente


Lcdo. Javier Arturo Raza Caicedo, MCA
DOCENTE TUTOR

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de titulación denominado **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018**, elaborado por **Parrales Perero William Darío** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Contabilidad y Auditoría** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Parrales Perero William Darío
C.C. 092850984-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por darme salud y vida, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena porque de una u otra forma me abrió las puertas para poderme educar y llegar a ser un profesional de calidad, a cada uno de los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría por su constante labor de impartir conocimientos, a mi tutor Lcdo. Javier Raza Caicedo y la Lcda. María Fernanda Alejandro Lindao por brindarme su constante apoyo profesional y recomendaciones. De igual manera a mi familia que siempre ha sido un pilar fundamental en mis decisiones y en especial a la Srta. Katty Rocafuerte Yagual por su apoyo incondicional.

Expreso mi agradecimiento a la Econ. Mirian Valdivieso y a todo el personal de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. por el apoyo brindado durante el proceso de investigación.

William Parrales Perero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con mucho cariño y amor a Dios y a mis padres por la principal guía, el apoyo que me han dado y la confianza depositada en mí, dándome sabiduría e inteligencia para culminar mi carrera como estudiante y a su vez también a mis amistades de aula, puesto que ellos con su paciencia y apoyo me han sabido dar el impulso que necesito para ir culminando las etapas de mi carrera con éxito profesional.

William Parrales Perero

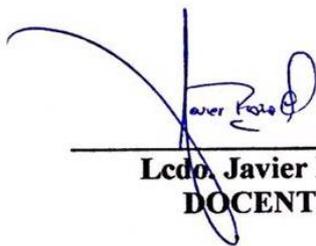
TRIBUNAL DE GRADO



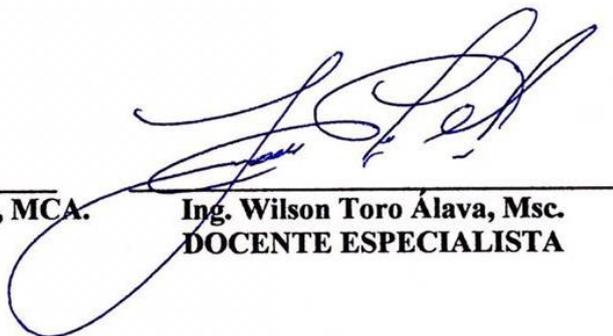
**Ing. Mercedes Freire Rendón MBA.
DECANA (E) DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**Lda. María Alejandro Lindao MSC.
DIRECTORA (E) DE LA CARRERA
DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**



**Ldo. Javier Raza Caicedo, MCA.
DOCENTE TUTOR**



**Ing. Wilson Toro Alava, Msc.
DOCENTE ESPECIALISTA**



**Abog. Víctor Coronel Ortiz, MSC.
SECRETARIO GENERAL (E)**

ÍNDICE

Resumen.....	ii
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Revisión Literaria.....	6
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos.....	9
1.2.1. Fundamentación teórica de la Auditoría de gestión	9
1.2.1.1. Auditoría de gestión.....	9
1.2.1.2. Alcance y enfoque de la Auditoría.....	11
1.2.1.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión	12
1.2.1.4. Procedimientos de Auditoría.....	12
1.2.1.5. Técnicas de auditoría.....	14
1.2.2. Control Interno	18
1.2.2.1. Componentes del control interno.....	20
1.2.3. Créditos y cobranzas	26
1.2.4. Indicadores de Gestión	32
1.3. FUNDAMENTOS SOCIALES, PSICOLÓGICOS, FILOSÓFICOS Y LEGALES.....	34
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador.	34
1.3.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	35
1.3.3. Norma Internacional de Contabilidad 32: Instrumentos financieros- Presentación	36
1.3.4. Norma Internacional de Contabilidad 39: Reconocimiento y medición. 37	
1.3.5. Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2022.....	38
CAPITULO II	39
MATERIALES Y MÉTODOS	39
2.1. Tipos de investigación.....	39

2.2. Metodos de Investigación	40
2.3. Diseño de muestreo	41
2.3.1. Población.....	41
2.3.2. Muestra.....	41
2.4. Diseño de recolección de datos.	42
Como técnicas de investigación	42
CAPÍTULO III	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
3.1. Análisis de datos	43
3.1.1. Análisis de la entrevista	43
3.2. Limitaciones.....	54
3.3. Resultados	54
3.3.1 Planificación Preliminar.....	57
3.3.1.1. Programa de Auditoría	57
3.3.1.2. Orden de Trabajo.....	58
3.3.1.3 Notificación de inicio de Auditoría.....	59
3.3.1.4 Narrativas de visitas a las instalaciones	60
3.3.1.2. Estructura Orgánica.....	68
3.3.2. Planificación Especifica	69
3.3.2.1. Cuestionario de Evaluación de Control Interno	69
3.3.2.2. Componentes de Control Interno	73
3.3.2.3 Determinación de la muestra.....	74
3.3.2.4. Determinación del riesgo	75
3.3.3. Ejecución.....	76
3.3.3.1. Indicador de Gestión	76
3.3.4. Informe de Auditoría.....	87
3.3.4.1. Oficio Informe de Auditoría	87
3.3.4.2. Motivo	88
3.3.4.3. Objetivo del examen	88
3.3.4.4. Alcance.....	88
3.3.4.5. Objetivos	88

3.3.4.5.1. Objetivo General	88
3.3.4.5.1. Objetivos Específicos	89
3.3.4.6. Componente Auditado	89
3.3.4.7. Resultado General	89
3.3.4.8. Resultados Específicos por componentes examinados	89
3.4. Propuesta	93
3.4.1. Introducción	95
3.4.2. Objetivo General y alcance	95
3.4.3. Marco Legal	95
3.4.4. Organigrama de los procesos de créditos	95
3.4.5. Departamento de créditos y cobranzas	95
3.4.6. Políticas y procedimientos	95
3.4.7. Simbología	95
3.4.8. Flujograma	95
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población Comecsa S.A.....	41
Tabla 2: Muestra	41
Tabla 3: Planificación de la auditoría.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Foto con la Gerente General.....	117
Anexo 2: Foto con el jefe de Ventas	117
Anexo 3: Foto con el jefe de Créditos y Cobranzas.....	118
Anexo 4: Foto con el Contador	118
Anexo 5: Entrevista a la Gerente General.....	119
Anexo 6: Entrevista al Jefe de Créditos y Cobranzas	121
Anexo 7: Entrevista al Jefe de Ventas.....	122
Anexo 8:Entrevista al Contador	123
Anexo 9: Matriz de consistencia	124
Anexo 10: Cronograma de actividades	125
Anexo 11:Carta Aval.....	126
Anexo 12: RUC de la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A	127

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación cuyo tema se denomina “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO, COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, se menciona la problemática generada en la gestión de los procesos operativos de crédito y cobranza en relación con el incumplimiento de políticas y objetivos institucionales, encaminados a la efectividad.

A nivel mundial la auditoría de gestión es considerada como una metodología capaz de analizar, diagnosticar, establecer, formular e implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados dentro de una entidad, es utilizada generalmente por empresarios que requieren evaluar el control interno de su organización, además ayuda en el proceso de reajuste de la gestión de procesos operativos, administrativos y financieros.

Lo anteriormente indicado, permite al representante de una determinada organización tomar decisiones en caso de que el resultado de la auditoría involucre los niveles de eficiencia en las operaciones, por tales motivos la auditoría de gestión es útil para las organizaciones con la necesidad de convertirse en empresas que mantengan una gestión operativa eficiente, eficaz y con una adecuada rentabilidad.

En el Ecuador existen varias empresas, en las cuales la auditoría de gestión no es aplicada en el momento adecuado y como solución a los problemas en los procesos

operativos, la misma que se convierte en un instrumento para lograr la implementación de políticas, de tal manera que estos inconvenientes disminuyan y dejen de afectar el funcionamiento de la entidad, anteriormente la auditoría no se conocía como una metodología capaz de controlar el cumplimiento de políticas establecidas de manera eficaz en los procesos operativos de toda organización.

En la provincia de Santa Elena ciertas empresas analizan la posibilidad de desarrollar y perfeccionar sus procesos para el cumplimiento de metas, planes y programas, implementando nuevos controles que permitan optimizar recursos, así como mejorar los procesos operativos, sin embargo esta tarea es afectada por la no aplicación de herramientas de control que ayuden a evaluar los resultados obtenidos en un periodo determinado, es de tal manera que se constata la importancia de la auditoría de gestión para obtener niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones.

La empresa “COMECSA S.A.”, dedicada a la venta de bienes al por menor, presenta falencias con el inadecuado proceso en el otorgamiento de créditos, esto se debe a que la empresa no mantiene procedimientos adecuados para controlar los créditos hacia sus clientes y por tanto se autoricen créditos sin evaluaciones previas.

Además de las deficiencias detalladas, se evidencia la ausencia de documentos que soporten la integridad del crédito, tales como planilla de servicios básicos, certificado laboral, historial crediticio, de tal manera que se logre medir la solvencia que tiene el cliente para hacer frente a sus deudas, dichas situaciones conllevan a que se presente un alto riesgo en la recuperación de la cartera de dudoso cobro.

Por otra parte, la ausencia de políticas para controlar los procesos del crédito impide que las actividades pertinentes para cada operación se lleven a cabo eficientemente, lo que ocasiona descoordinación en la ejecución de los trabajos por ello se dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales. En cuanto al procedimiento del área de cobranzas se evidenció la inexistencia de un reporte de edad de la cartera vencida de clientes, por tanto, no poseen una actualización de los rubros de créditos otorgados a los clientes entre 31 a 300 días vencidos, esto impide que el rubro de cuentas por cobrar se encuentre presentado razonablemente. Asimismo, se evidencia la ausencia una auditoría de gestión, el control interno no se encuentra estandarizado, además de las evaluaciones que permitan evidenciar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones.

Dadas las concepciones anteriores, dentro de la investigación se busca dar respuesta a la siguiente incógnita: ¿De qué manera contribuye la auditoría de gestión a la efectividad de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa comercializadora ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena año 2018?, a continuación, se desglosan las tres interrogantes correspondientes a la sistematización: ¿Cuáles son los parámetros para evaluar la efectividad de los procesos de la empresa?; ¿Qué indicadores se aplican en los procesos de crédito y cobranzas de la empresa?, y para finalizar ¿La existencia de políticas y procedimientos contribuye en la efectividad de los procesos de créditos, cobranzas de la empresa?.

El Objetivo General de este estudio es desarrollar una Auditoría de gestión a través del marco integrado de COSO II estableciendo la efectividad de los procesos de

créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Zapatos COMECSA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018. Para el alcance del Objetivo General se proyectan las siguientes tareas específicas, inicialmente diagnóstico de la situación actual de los procesos de créditos y cobranza de la empresa; luego la aplicación de indicadores de gestión para la medición de los procesos de créditos y cobranzas, finalmente el diseño de un manual de políticas y procedimientos para la efectividad del departamento de créditos y cobranzas.

La aplicación de la auditoría de gestión es necesaria porque ayuda a detectar las falencias y mejorar los procesos de créditos y cobranzas, optimizar recursos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, además de ser capaces de desarrollar estrategias de control, por ello, el presente estudio se fundamenta con citas bibliográficas de varios autores en la relación de temas con aportes científicos y nuevos resultados con respecto al área de investigación. La base fundamental de esta investigación ha permitido conocer los problemas por los cuales atraviesa la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A, y la necesidad de mejorar los procesos de las gestiones de crédito y cobranzas.

Con la implementación de nuevas estrategias, la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA. S.A logrará contar con procedimientos adecuados, de tal manera que el desempeño laboral del personal que realiza los procesos y en el desenvolvimiento se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad. El desarrollo de esta investigación favorece a la empresa dado que, al aplicar una auditoría de gestión se mejoran los procesos operativos, contribuyen al

cumplimiento de políticas y objetivos institucionales y permite la adecuada toma de decisiones. Al mismo tiempo describe la forma en que la auditoría de gestión influye en el mejoramiento de los procesos operativos de la empresa.

Como idea a defender se plantea: El manual de procedimientos afecta al proceso de crédito, cobranzas y a la efectividad de la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I se desarrolla el marco teórico en el que se respalda científicamente detallando definiciones con relación al tema de investigación.

Capítulo II, se fundamentan las metodologías aplicadas en la investigación, los tipos y técnicas de recolección de información por el que se identifica el objeto de estudio.

Capítulo III se muestran los resultados obtenidos en la investigación y la redacción de la propuesta, posteriormente las conclusiones que se han generado en el proceso de investigación y recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión Literaria.

En la actualidad se han realizado diferentes trabajos de investigación en relación con la auditoria de gestión beneficiando a las entidades en el mejoramiento, control de los procesos de créditos y cobranzas, así como en la constatación del cumplimiento de políticas y objetivos institucionales planteados por la empresa para obtener resultados eficientes, eficaces y efectivos.

En el trabajo de investigación titulado “Auditoria de gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de ahorro y crédito pequeña empresa de Pastaza Ltda.” la autora Arboleda (2019) de la Universidad Católica del Ecuador, planteó como finalidad de su trabajo, analizar la gestión que se realiza en el departamento de créditos y cobranzas a través de una auditoria de gestión para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de cada una de las áreas.

Se observó claramente que la metodología que se utilizó son descriptiva y explicativa en donde se aplica un estudio de campo, el desarrollo del cuestionario de control interno, permitiéndole al investigador conocer y evaluar los procesos más relevantes que tiene la empresa mediante la auditoria de gestión (pág. 60).

Camacho (2018) de la Universidad Nacional de Loja en el desarrollo de su investigación “Auditoria de gestión al área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coca Ltda., ubicada en puerto francisco de Orellana, provincia de

Orellana, periodo correspondiente 2015”, el investigador con el propósito de emitir un análisis sobre la información empresarial del cual se permita tomar decisiones de acuerdo al área examinada, al ejecutar la auditoría de gestión permitió conocer el nivel de eficiencia en el que se encuentra la entidad, además de evidenciar la aplicación de políticas adecuadas para la correcta utilización de los recursos. Los métodos utilizados fueron deductivo e inductivo; como resultado se logró establecer medidas para obtener un buen funcionamiento en los procesos del departamento de ventas, créditos y cobranzas e identificar con claridad situaciones que constituyen riesgo durante el proceso de evaluación y lo que podría ser una oportunidad para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad (págs. 7, 170).

Otro estudio realizado por Cruz y Parrales (2016), en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con el tema: “Auditoría de Gestión en el proceso de ventas, créditos y cobranzas aplicada a las Distribuidoras de Electrodomésticos en la Parroquia Posorja, Año 2016”, realizaron un análisis de los procesos y procedimientos aplicados en una Auditoria de gestión para el incremento del nivel de ventas, control de créditos y cobranzas, la metodología utilizada fue inductivo, deductivo, analítico, permitiendo obtener información útil y confiable además de conocer las áreas críticas de los procesos; el resultado obtenido indica que la aplicación de los indicadores de gestión mejora los mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos en función a la misión y visión de la institución (pág. 12).

Según Bravo María, Santiago Bravo Santiago, López José (2018) en su artículo “Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones”, definió como finalidad evaluar los resultados alcanzados de las empresas en relación con el cumplimiento de las metas y objetivos previstos, promoviendo la aplicación y respaldo de indicadores de gestión. Entre sus resultados, se evidencia que con la auditoría de gestión se obtiene una mejora continua en las organizaciones que la ejecutan siguiendo las recomendaciones del auditor en su informe, además de favorecer en los procesos por el incremento de los controles internos, además en este artículo se presentan diferentes metodologías las cuales coordinaron de manera lógica los elementos del proceso de auditoría, complementándolos mediante indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que ayudaron a alcanzar niveles de gestión requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En otra de las investigaciones los autores García, Maldonado, Galarza y Grijalva (2019) en el desarrollo de su artículo denominado “Control Interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador”, determinan que el objetivo principal es la evaluación de los niveles de riesgo y de confianza con la implementación del cuestionario de control interno.

Las metodologías aplicadas fueron el análisis, síntesis y deducción para mostrar la interrelación entre componentes de las normas del sistema de control interno, además de verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en la empresa mediante técnicas e instrumentos de auditoría. Como resultado de la investigación se elaboró el informe de auditoría con conclusiones y

recomendaciones que mejorarán la gestión de créditos y cobranzas, el mismo que se acoge a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

1.2.Desarrollo de las teorías y conceptos.

En el desarrollo de teoría se extrae el vínculo que existe entre la auditoría de gestión y efectividad de los procesos de créditos y cobranzas, como lo expresan Bravo María, Bravo Santiago y López José (2018):

Dentro de la entidad el uso de técnicas de auditoría permitió determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía alcanzado durante el período sujeto a examen, llegando a mostrar factores claves para la toma de decisiones en la institución, con la finalidad de lograr una administración efectiva que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de manera eficiente y eficaz.

1.2.1. Fundamentación teórica de la Auditoría de gestión

1.2.1.1. Auditoría de gestión

En la actualidad la auditoría de gestión es una herramienta fundamental que todo auditor utiliza para la evaluación de los procesos operativos de las entidades y combatir los actos o fraudes que se encuentren en la administración de la entidad, además de eso mejora los procesos de control interno para tener una organización eficiente.

Este tipo de auditoría se fundamenta en procesos lógicos como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de

operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa (Griffith, 2013, pág. 22).

Según Posada (2014), la auditoría es el examen independiente de los estados financieros o de cualquier otra información financiera de una entidad, tenga o no ánimo de lucro y al margen de su forma jurídica, cuando tal examen se oriente a expresar una opinión al respecto (pág. 35).

Las normas ISO definen a la auditoría de gestión (control de gestión) como el examen de eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de recursos organizacionales, determinada mediante la evaluación de procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad, desempeño, así como beneficios de la actividad de la entidad (ISOTOOLS, 2017).

Según los autores Gonzales, Hernández, Fernández y Padrón (2015) definen que la auditoría de gestión de procesos es un tipo especial de evaluación de la calidad basada en la propia gestión del proceso dirigida a proveer información objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (pág. 151).

De acuerdo con lo expuesto, se constata que la auditoría de gestión surge de la necesidad de justificar y cuantificar los logros alcanzados por una compañía en una fase y tiempo determinado, buscando un desempeño excelente y producción empresarial, de tal manera que cada uno de los procesos llevados a cabo en el departamento de créditos y cobranzas se realice de manera efectiva.

1.2.1.2. Alcance y enfoque de la Auditoría

Según los autores Tapia, Rueda de León y Silva (2017) interpretan que:

La auditoría de gestión contribuye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

La auditoría surge de la necesidad de reforzar las áreas de control interno dentro de las organizaciones para disminuir y evitar riesgos, así como para proteger sus activos, evitar y prevenir fraudes, dar cumplimiento a disposiciones legales, obtener información financiera y administrativa para el logro de la validez operacional por medio de la eficiencia y la eficacia de dichos controles y de todas las actividades operativas de las entidades de una manera competitiva (págs. 14, 17).

Según Ramírez (2017) menciona en su libro que:

Lo que busca la Auditoría de gestión es evaluar las prácticas que se llevan a cabo por la organización, para ello el equipo auditor deberá elaborar un programa específico por entidad, que le permita adelantar su gestión, la cual llevará a un informe estructurado y muy bien detallado, es importante el enfoque que el equipo auditor otorgue a la entidad auditada (pág. 68).

A través de las definiciones detalladas, se entiende que el alcance de la auditoría de gestión es evaluar cada una de las operaciones que se realizan en una empresa, con

el fin de demostrar la efectividad y detectar o encontrar si existen actos fraudulentos con respecto a la información formulada por el profesional a cargo del área para verificar el proceso realizado y emitir un juicio profesional.

1.2.1.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo de la auditoría de gestión según Ramírez (2017) es:

Determinar si la entidad ha conducido sus actividades al logro de metas y objetivos propuestos, es decir, el grado en que la administración ha cumplido de manera adecuada con las funciones y obligaciones designadas y si tales atribuciones se han ejecutado de manera eficaz, efectiva, económica y eficiente (pág. 11).

Según Perilla (2017) en su libro manifiesta que el objetivo de la auditoría, “Consiste en analizar de manera integral las unidades funcionales de una organización o empresa. Es identificar las unidades funcionales que presenten falencias para apoyar y mejorar los procesos que están siendo afectado” (pág. 12).

El objetivo de la auditoría de gestión consiste en analizar las operaciones, recopilando evidencias suficientes y competentes referentes a las aseveraciones presentadas, para posteriormente realizar un informe en el cual se establezcan recomendaciones para el mejoramiento de la organización emitiendo una opinión profesional e independiente.

1.2.1.4. Procedimientos de Auditoría

Como estipula Perilla (2017), los procedimientos de auditoría son la serie de trabajos que hay que realizar para el adecuado cumplimiento de los principios y las

normas, antes de presentar el informe definitivo, se señalan los siguientes procedimientos, revisión de las actividades en las operaciones, inspecciones físicas y recuentos, obtención de pruebas de evidencia, obtención de pruebas de exactitud, preparación de reconciliaciones (pág. 19).

Ramírez (2017) interpreta que:

Los procedimientos que se ejecutan en la auditoría integral se constituyen en mecanismos que le permiten al equipo auditor ejecutar de manera organizada su labor, en busca de llegar a conclusiones coherentes con la realización de su auditoría, basado en documentos y evidencias que le permitan entregar conclusiones y recomendaciones conformes a los propósitos de la entidad, para ello se establecen tres procedimientos:

1. Pruebas de control

Evidencian la confiabilidad del control interno en la organización, lo que le permite al auditor establecer si los procesos y políticas adoptadas son acordes con los propósitos establecidos por el ente.

2. Pruebas de cumplimiento

Está dado por el apego a las normas de carácter legal y estatutaria por el cual la entidad u organización se rige.

3. Pruebas sustantivas

No es otra cosa sino la presentación de la razonabilidad de los estados financieros del ente económico.

Los procedimientos en la auditoría integral más llevados a cabo son: estudio general de la organización, análisis de rubros representativos y

significativos, inspecciones físicas, evidencias palpables, cálculos, declaraciones (pág. 34).

Los procedimientos de auditoría de gestión considerados como relevantes son los de: revisión, examen y evaluación, estos se efectúan al momento de evaluar un determinado departamento, en la investigación son los procesos del departamento de créditos y cobranzas para obtener información necesaria acerca de la operatividad, adecuado manejo y efectividad de la empresa, para ello se utilizan pruebas selectivas a través de las cuales se obtienen conclusiones relevantes.

1.2.1.5. Técnicas de auditoría

De acuerdo con el libro de auditoria integral el autor Ramírez (2017), las técnicas de auditoría corresponden a las formas específicas con las cuales el auditor lleva a cabo la ejecución de la auditoría integral, a través de una serie de exámenes que de manera específica le permiten al auditor obtener las evidencias suficientes para emitir las bases de sus conclusiones .

Según las evidencias obtenidas las técnicas de auditoría se dividen en ocular, oral, escrita, documental y física.

- Técnicas de verificación ocular

El equipo de auditor se encarga de inspeccionar ciertos rubros o procesos que presenten comportamientos llamativos al interior de la organización.

Esta técnica es utilizada por el equipo auditor con el fin de examinar la manera como están siendo ejecutados ciertos hechos, no solo en materia financiera sino

de evaluación de procesos, por ejemplo la forma en que se reciben los inventarios, su contabilización y la forma de descargue de los mismos, un contrato suscrito, las características legales y contractuales del mismo, etc., un proceso de control interno visualizado desde su inicio hasta su final estableciendo si el mismo es adecuado o no para la organización.

- Técnicas de verificación oral

Se elaboran cuestionarios que le permiten al auditor efectuar una serie de entrevistas al personal que labora para la organización, así como a clientes y proveedores que le permiten inferir sobre algún hecho, esta técnica debe ser tratada con precaución para lograr obtener información valiosa que le contribuya de manera eficaz a su dictamen final.

- Técnicas de verificación escrita

El equipo auditor examina mediante el diligenciamiento de programas de auditoría la concordancia de ciertos rubros examinándolos al detalle, un ejemplo claro son los vehículos poseídos por la organización, lo que se busca es verificar si los mismos han tenido mejoras, reparaciones del valor que reporta al inicio de año en los estados financieros y el que queda al final del ejercicio contable.

- Técnicas de verificación documental

Son una serie de documentos a los cuales se hace acreedor el auditor en busca del apoyo a sus evidencias, ejemplo de esto son las facturas de venta, las órdenes de compra, etc., así lo que comprueba es que en el caso de las facturas estas se encuentren registradas conforme a lo mostrado en dicho documento y los

registros se reflejan en los estados financieros de la organización, cabe anotar aquí también que los documentos aportados por el ente económico deben ser sujeto de autenticidad por parte del equipo auditor, previendo que en su mayoría sean originales y no copias, además es importante efectuar cálculos matemáticos que puedan evidenciar que las respuestas de ellos sean concordantes con los documentos aportados por la organización.

- Técnicas de verificación física

Esta técnica involucra como su nombre lo indica la inspección física de cualquier componente en la organización por ejemplo el dinero existente en caja puede manipularse por lo cual puede comprobarse, un contrato de obra que está descrito en los documentos contractuales y que se está ejecutando realmente en el sitio físicamente (págs. 35-37).

Según los autores Vargas, Jara y Verdezoto (2015) en su libro interpreta que las técnicas de auditoría:

Contribuyen las herramientas del auditor, que establecen procedimientos a aplicar para obtener la evidencia suficiente, pertinente y competente al examen a realizar, entre las técnicas a utilizar están:

- Estudio General

Es una técnica de verificación ocular que contribuye en el auditor a tener una idea preliminar de la empresa o negocio a examinar, aspectos como naturaleza, infraestructura, sistema de control existente, normativa legal que la operativiza, con la finalidad de emitir un juicio inicial de los posibles riesgos que estén afectando las actividades del negocio.

- Análisis

Es una técnica de verificación escrita, aplicada para cada una de las cuentas que conforman los rubros de los estados financieros, para ello es importante que el auditor conozca a claridad en base a que estructura contable financiera la entidad clasifica sus transacciones diarias.

- Inspección

Es técnica de verificación física pero también ocular que tiene su aplicación para determinar la ocurrencia, veracidad y propiedad de la evidencia documental, instalaciones, registro de valores, y demás activos pertenecientes a la entidad examinada, como por ejemplo la mercadería adquirida y que actualmente reposa en una bodega bajo custodia de un responsable, las posibles deficiencias de control encontradas ocasionan pérdida y deterioro.

- Confirmación

Es una técnica de verificación escrita, aplicada para validar o negar determinado saldo o información presentada por la entidad en los estados financieros y pertinente, el auditor debe hacer confirmar de la fuente consultada mediante oficio o correo.

- Observación

Constituye una técnica de verificación ocular muy utilizada por el auditor en la etapa preliminar, con la finalidad de medir el grado de magnitud de las operaciones y los posibles hechos que originan errores o desviaciones. El profesional auditor debe observar un procedimiento interno realizado por el

personal, como por ejemplo la constatación de mercadería en bodega, arqueado de caja, atención al usuario, selección de personal, entre otros.

- Cálculo

Esta técnica de verificación es aplicada para fines específicos que definen la exactitud numérica de valores expuestos de un rubro. Si el auditor determina que los saldos no contienen errores aritméticos, no podrá emitir un criterio en cuanto a integridad, veracidad o legalidad de saldos.

- Conciliación

Es un técnico de verificación escrita aplicable para recolectar información cotejando dos valores expuestos en fuentes diferentes pero que corresponden al mismo hecho económico (págs. 40 - 42)

Las técnicas de Auditoría son instrumentos fundamentales para el auditor al momento de recabar información, entre ellos están los métodos y pruebas que se realizan para obtener evidencias relevantes, así como la comprobación de ciertas operaciones realizadas en un área específica, de tal manera que la información recolectada permita emitir una opinión profesional.

1.2.2. Control Interno

El autor Manco (2014) interpreta que el control interno,

Se ocupa de asuntos como el trazado de objetivos, metas e indicadores, definición de estrategias, comunicación adecuada y oportuna, la definición de las tareas y cursos de acción para los diferentes estamentos, medidas y evaluación de desempeño, es decir, se ocupa primordialmente de las medidas

para dar una seguridad razonable del desempeño administrativo y el éxito de tal gestión (pág. 26).

Estupiñán (2015) entiende que:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la calidad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar los activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Control Interno es un proceso integral diseñado para disminuir el riesgo inherente, por tanto, permite a los directivos enfrentar las situaciones que se presenten y afecten el entorno económico y competitivo, así como a los requerimientos y prioridades versátiles de los clientes, por tanto, el control interno

se convierte en un elemento fundamental al momento de adecuar su estructura para asegurar el desarrollo futuro de la empresa, así como el aseguramiento de sus recursos.

1.2.2.1.Componentes del control interno

El control interno consta de ocho componentes que están relacionados en sí, y proceden de la manera como se maneja la empresa, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- ❖ Ambiente de Control
- ❖ Establecimiento de Objetivos
- ❖ Identificación de Eventos
- ❖ Evaluación de Riesgos
- ❖ Respuestas al Riesgo
- ❖ Actividades de Control
- ❖ Información y Comunicación
- ❖ Monitoreo

Ambiente de control

Según el artículo de ISOTOOLS (2015) señala que:

El ambiente de control trata de los valores y filosofía de la entidad, este aspecto influye en la visión de los empleados de los riesgos y sus actividades de control, es la base de sobre la que posicionan al esto de elementos, e influye fundamentalmente en los objetivos y en la estrategia (págs. 2,3).

Según Rodrigo (2015) define que el Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control (págs. 29 - 40).

El ambiente de control abarca la esencia de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y enfrenta los riesgos, incluyendo la filosofía de administración, el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente laboral entre los funcionarios de la empresa.

Establecimiento de objetivos

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que, “Se lleva a cabo el establecimiento de objetivos tanto estratégicos como operativos, de información y de cumplimiento. Tiene que establecerse antes de la identificación de posibles acontecimientos que dificulten su consecución. Tienen que alinearse con la estrategia de la empresa” (págs. 2,3).

Estupiñán (2015) considera que, “En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento” (págs. 29 - 40).

Toda empresa al inicio de sus operaciones plantea metas claras que se encuentren alineadas y sustenten tanto su visión como la misión, siempre y cuando se considere que cada decisión conlleva a un riesgo que debe ser previsto por la empresa; por tanto, es importante definir objetivos encaminados al beneficio de la organización, y así obtener resultados adecuados para solventar y asumir los riesgos que se presenten.

Identificación de eventos

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que “Nos interesa todo evento que pueda tener impacto sobre el cumplimiento de objetivos, pudiendo ser tanto negativo como positivos” (págs. 2,3).

Estupiñán, (2015) considera que “La metodología de identificación de eventos comprende una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo, como la identificación de eventos pasados” (págs. 29 - 40).

Como parte del control interno, es necesario identificar los eventos que impiden el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización, de tal manera que se mantenga una visión amplia de la problemática que pueda suscitarse y así tomar las medidas correctivas.

Evaluación de Riesgos

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que son fundamentales en la consecución de objetivos. Además, es necesario para poder determinar el efecto que podrían tener, de materializarse, en la consecución de objetivos. Se llevarán a cabo técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación del riesgo primero se centrará en el riesgo inherente y, en el riesgo residual (págs. 2-3).

Estupiñán, (2015) considera que son relevantes para el logro de estos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de esta (págs. 29-40).

Con las definiciones descritas, se deduce que los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar la manera de ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual, bajo las perspectivas de probabilidad e impacto.

Respuestas al Riesgo

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que “Será evaluada en base a cuatro clases: evitar reducir, compartir y aceptar. En el momento que se tenga la respuesta al riesgo más correcta para una situación en cuestión, se efectuará otra evaluación del riesgo residual” (págs. 2,3).

Estupiñán, (2015) considera que, “Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo” (págs. 29 - 40).

Luego de evaluar el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas para ello en relación con las necesidades de la empresa. La respuesta al riesgo puede darse con la finalidad de evitar acciones de discontinuar las actividades.

Actividades de Control

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) menciona que “Se trata de políticas y procedimientos que aseguran la adecuada ejecución de acciones contra riesgos. Dichas actividades serán generadas en toda la entidad, a todos los niveles y funciones” (págs. 2,3).

Estupiñán, (2015) considera que

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas (págs. 29 - 40).

En tal sentido, las actividades de control se convierten en políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección y que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la institución.

Información y comunicación

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que: “La información tiene que estar disponible para la totalidad de niveles de la empresa, para no cometer errores en la identificación, evaluación al riesgo y no comprometa la consecución de objetivos”. (págs. 2,3).

Estupiñán, (2015) considera que la información y comunicación

Son sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna (págs. 29 - 40).

De acuerdo con los razonamientos presentados, se entiende que la necesidad e importancia de la información y comunicación en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos, de la misma manera debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Supervisión

De acuerdo con el artículo de ISOTOOLS (2015) analiza que “La supervisión consiste en el seguimiento de la metodología con el fin de garantizar que funciona adecuadamente y que está ofreciendo datos de calidad” (págs. 2,3).

Estupiñán, (2015) considera que

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia (págs. 29 - 40).

El control interno implementado en una organización necesita ser supervisado con la finalidad de que el proceso administrativo acerca de los riesgos sea efectivo y que todos los componentes funciones adecuadamente, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o la combinación de ambas.

1.2.3. Créditos y cobranzas

Morales A. y Morales J. (2014) mencionan:

El crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito lo ocupaban los comerciantes y los negociantes para acrecentar sus empresas; durante la época de los romanos, los usureros se apoderaban de las tierras de los campesinos cuando estos no pagan sus diferentes deudas (pág. 2).

Según Del Valle (2014) en su obra menciona que:

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente (pág. 7).

Lo detallado, relaciona el rubro de Cuentas por Cobrar con los aumentos y disminuciones que provienen del crédito otorgado a los clientes de las ventas o

prestación de servicios. En las empresas existen cuentas por cobrar clientes, que aparecen cuando se otorga un crédito; cuentas por cobrar empleados, al registrar anticipos de sueldos y cuentas por cobrar varios, porque son clientes que no son tan comunes en la empresa o no se cuenta con la información necesaria del cliente; estos son procedentes de las operaciones que realiza la organización.

Estructura del departamento de crédito y cobranzas

Morales A. y Morales J. (2014) indican que

En las empresas es necesario que las personas hagan el trabajo en equipo, y para ello es necesario que exista una estructura en la empresa. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol u orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización (pág. 73).

De acuerdo con Vera y Romero (2017) en la publicación de su artículo interpretan:

Por medio de la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como: observación directa, entrevistas formales y cuestionarios realizados a personal clave de la empresa y del departamento de créditos y cobranzas se verifica que, a pesar, que la misma cuenta con políticas y procedimientos; estos no están formalmente establecidas, lo que impide que los procesos de crédito y cobranza se realicen de manera satisfactoria.

La estructura del departamento de créditos y cobranzas determina las estrategias que son necesarias implementar para el otorgamiento de créditos, las cuales garantice un flujo constante de ingresos en la empresa, mediante el trabajo conjunto de todos sus colaboradores y administradores se evidencia una adecuada administración.

Clasificación del crédito

Morales A. y Morales J. (2014) con respecto a la clasificación del crédito menciona:

Las operaciones de crédito se clasifican normalmente siguiendo los siguientes criterios: su destino; las garantías que se otorgan para su obtención; la personalidad del prestatario y, finalmente, su duración.

Por su destino: Un crédito se otorga a la producción o para el consumo. El primero permite financiar las inversiones productivas y proporciona a los empresarios recursos para el capital de trabajo, para las inversiones en maquinaria y equipo, lo cual ayuda a la producción de bienes y servicios. También se clasifica el crédito a la producción de acuerdo con el rubro específico de su aplicación.

Por las garantías otorgadas: Se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial.

Por su duración: Según el tiempo, pueden distinguirse los créditos a corto, mediano y largo plazos. Sin que exista una limitación precisa en cada uno, la

distinción esencial reside en la función económica que van a desempeñar. Así, el crédito a corto plazo (generalmente a no más de un año) incrementa el capital circulante o de trabajo de las empresas comerciales, industriales y de servicios, ayudándolas a pagar salarios y adquirir materias primas, en espera de ingresos provenientes de sus ventas. El crédito a mediano plazo se emplea para el desarrollo de los medios de producción o para financiar un proyecto/proceso/producto cuyo ciclo es mayor de un año. El crédito a largo plazo permitirá la adquisición de activos fijos a las empresas, ya sea maquinaria, equipo e inmuebles (pág. 56).

De acuerdo con Del Valle en su libro manifiesta que

La clasificación del crédito es:

1. Clasificación del crédito según se uso

- a) Crédito de inversión
- b) Crédito bancario
- c) Crédito entre comerciante
- d) Crédito al consumidor

2. Clasificación del crédito con base en los documentos que respalden la operación

- a) Documentos de crédito bancario y comercial
- b) Documento de crédito de inversión

3. Clasificación del crédito por el sujeto

- a) Crédito público

- b) Crédito privado
- c) Crédito mixto (págs. 10, 11).

Para el desarrollo de la investigación es necesario que se conozca la manera en la cual se encuentran clasificados los diferentes créditos, los cuales pueden distinguirse a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, es importante que los trabajadores que llevan a cabo una venta conozcan cuales son los créditos que aplica la empresa, por lo consiguiente al momento de dialogar con el cliente tendrá la seguridad de los créditos a los que puede acceder.

Administración de la cobranza

De acuerdo con los autores Morales A. y Morales J. (2014) se conoce que:

La administración de la cobranza se debe a la ineficiencia de una empresa en la convertibilidad a efectivo de sus cuentas por cobrar, puede conducirla a problemas financieros y, en casos extremos, a la quiebra; en ocasiones muchos dueños de negocios se encuentran con que su capital se ha esfumado de la cuenta bancaria, sin estar siquiera representado por materiales o inventario listo para su venta, sino que simplemente constituye una cifra en el mayor de cuentas por cobrar. [...]. No obstante, en una pequeña compañía no siempre es eficaz la labor de cobranza realizada por el propietario. Estudios realizados sobre las causas del fracaso en los negocios revelaron debilidad en las políticas de cobro y, en ocasiones, ninguna política. Cuando en un negocio sus actividades se enfocan principalmente a las ventas, se corre el riesgo de descuidar la tarea de la cobranza de los créditos otorgados a los clientes y que en el balance se encuentran en el renglón de cuentas por cobrar, lo que puede acarrear como consecuencia que la

compañía presente posteriormente problemas de falta de liquidez y un gran atraso en el saldo de cuentas por cobrar (págs. 144,145).

Según Vera y Romero (2017) en la publicación de su artículo interpretan que:

La administración del crédito y las cobranzas se encuentran entre el ciclo de operaciones de las compañías comerciales siendo una de las actividades más difíciles de realizar. La administración considera que las ventas a crédito constituyen una estrategia de vital importancia en la economía; por tanto, desde hace algunos años brinda a su clientela facilidades de pago a través del otorgamiento de crédito (pág. 2).

Las empresas al realizar un análisis de la administración de los créditos y cobranzas después de haber cumplido un ciclo comercial logran determinar los resultados económicos y si estos son favorables, a fin de tomar las decisiones adecuadas.

Otorgamiento de crédito

Morales A. y Morales J. (2014) con respecto al otorgamiento de crédito menciona:

Una investigación de crédito se lleva a cabo para ayudar a tomar una sana decisión respecto al crédito; este propósito debiera tenerse en cuenta constantemente cuando se emprende una investigación de crédito [...]. La investigación no busca información por simple capricho, busca información pertinente a la decisión específica de crédito suficiente para asegurar que la decisión recaerá dentro del límite de la probabilidad de recuperación de acuerdo con las políticas de operación.” (pág. 100).

Según Vera y Romero (2017) en la publicación de su artículo interpretan:

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujetos a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación. (págs. 48-49)

La empresa objeto de estudio realiza ventas de productos, para esto brinda facilidades a sus clientes al otorgar créditos, sin embargo, como se ha detallado con anterioridad este proceso dentro de la empresa no se encuentra regulado de manera adecuada, por ello mediante el detalle de las conceptualizaciones se constata la necesidad de evaluar tal proceso.

1.2.4. Indicadores de Gestión

En este caso se plantean los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia

Uribe y Reinoso (2015) manifiestan que “La eficiencia corresponde a la optimización en el uso de los recursos, con el fin de conseguir el resultado esperado. Como medida, indica de qué manera se utilizaron o aprovecharon los recursos empleados en el proceso, según el resultado obtenido” (pág. 40).

Padilla y Lara (2016) interpretan que “el proceso puede ser altamente automatizado y se amplía el alcance de sus esfuerzos de control interno más allá del muestreo estadístico, con el fin de incluir todos los datos (pág. 104).

Eficacia

Uribe y Reinoso (2015) Indica que “La eficacia se refiere al logro de los resultados, a la ejecución de las tareas, a hacer lo que se debe hacer. Indica el nivel de cumplimiento de objetivos según lo planificado” (pág. 41).

Padilla y Lara (2016) mencionan que “Proveen información sobre el desempeño de un control para alcanzar sus objetivos en términos de prevención de pérdidas, reducciones, entre otros. Se usan para medir la eficiencia de un control operacional en un punto del tiempo” (págs. 109, 110).

Efectividad

Uribe y Reinoso (2015) reconocen que:

La efectividad es la actuación con eficiencia y eficacia; en otros términos, el alcance de los resultados esperados, optimizando para ello los recursos invertidos. Se logra así satisfacer a los clientes, cumpliendo los objetivos organizacionales mediante la utilización de los mejores y más económicos métodos (pág. 41).

La implementación de indicadores de gestión es necesaria porque ayudan al mejoramiento de los procesos de créditos y cobranzas dado que permite conocer la realidad de la empresa, optimizando recursos para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, además de ser capaces de desarrollar estrategias de control.

1.3.FUNDAMENTOS SOCIALES, PSICOLÓGICOS, FILOSÓFICOS Y LEGALES

En la actualidad la auditoría juega un papel muy importante dentro del ámbito comercial cuyo enfoque no solo se trata de registrar cada operación desarrollada en la misma sino mantener el adecuado sistema de control interno y generar métodos oportunos con un enfoque de ventas en donde la empresa obtenga mayor salida en sus mercaderías en forma de pagos al contado o concibiendo una cuenta por cobrar a largo o corto plazo dependiendo del mercado en donde se desarrolle su actividad comercial, sin que la segunda afecte en su rendimiento y función en la solvencia de la empresa con la liquidez.

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador.

Según la Constitución de la Republica del Ecuador (2008) en el título VI. Régimen de desarrollo.

Capítulo sexto. Trabajo y producción.

Sección primera. Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la

naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad sostenibilidad, productividad sistémica valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (pág. 100).

La referida Constitución de la República del Ecuador tiene como objetivo fundamental, garantizar los derechos constitucionales de los ecuatorianos, así como de los extranjeros que se encuentren viviendo en nuestro país. Dentro de la parte orgánica, se conoce algunas disposiciones que son importantes y que hacen relación al tema de investigación.

1.3.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

De acuerdo con LORTI (2015) en su artículo 10 literal 11 Créditos Incobrables,

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre de este, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán

deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado. El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyen las mencionadas provisiones (págs. 18, 19).

La metodología de esta ley consiste en constituir la provisión para cuentas incobrables tomando como marco de referencia el tiempo de permanencia en mora de los créditos existentes al cierre del ejercicio, asignando según sea el caso, porcentajes mayores cuanto mayor sea la mora.

1.3.3. Norma Internacional de Contabilidad 32: Instrumentos financieros- Presentación

Según la NIC 32 (2003) referente a los instrumentos financieros: presentación en el párrafo GA38F y GA19 menciona que:

Si una entidad puede liquidar los importes de forma tal que el resultado es, de hecho, equivalente a la liquidación neta. Esto tendrá lugar si, y solo si, el mecanismo de liquidación bruta tiene características que eliminan o dan lugar a un riesgo de crédito y de liquidez insignificante, y que tramitarán las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en un único procesos o ciclo de liquidación.

Muchos otros tipos de instrumentos derivados incorporan un derecho o una obligación de realizar un intercambio futuro, entre los que se encuentran las permutas financieras de divisas y tasas de interés; los acuerdos sobre tasas de interés mínimas, máximas o una combinación de ambas; los compromisos de préstamo; los programas de emisión de pagarés y el crédito documentario. (págs. 39, 47).

1.3.4. Norma Internacional de Contabilidad 39: Reconocimiento y medición.

Según la NIC 39 (2003) referente a los instrumentos financieros: reconocimiento y medición indica que este enfoque se desarrolla con más detalle a continuación: Solo será aplicado a la cobertura del valor razonable del riesgo de tasa de interés asociado con una cartera de activos o pasivos financieros. Algunas partidas que fueron asignadas originalmente a un periodo de revisión de intereses pueden ser dadas de baja por causa de un pago anticipado anterior a lo esperado o por bajar en cuentas producidas por deterioro del valor o venta. Para este propósito, es necesario conocer el periodo o periodos de revisión de intereses a los que se habían asignado las partidas dadas de baja, porque esto determina el periodo o periodos de los cuales se ha de eliminar la partida y, por tanto, el importe a

eliminar de la partida separada a que hace referencia el párrafo GA114(g). (pág. 37).

1.3.5. Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2022

En el quinto objetivo, en la política 5.8. Fomentar la producción nacional con responsabilidad con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento d bienes y servicios de calidad.

En la política 5.9. Fortalecer y fomentar la sociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidad de manera rebistributiva y solidaria la estrucutura productiva del país.

CAPITULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipos de investigación

Los tipos de investigación implementados en el objeto de estudio permitieron afirmar y describir todos los procesos que se realizan en la empresa Comercializadora Ecuatoriana De Calzados COMECSA S.A. y si cumplen o no con los procedimientos establecidos en la compañía, a continuación se detalla los tipos de investigación utilizados:

Estudio Descriptivo: La aplicación de este tipo de investigación se basó en visualizar el entorno de la investigación y reconocer la problemática que existe dentro del área de Créditos y Cobranzas; en ella se evidenció que mediante la auditoría de gestión se aporta al mejoramiento y control de los procedimientos de la empresa COMECSA S.A.

Estudio exploratorio: La aplicación de este tipo de investigación permitió examinar las problemáticas existentes en la gestión de los procesos de créditos y cobranzas, explorar documentos sobre la realidad y obtener una visión más amplia en la interpretación de la información para profundizar la investigación.

Estudio de campo: El cual permite obtener información relevante acerca de la problemática desde fuentes fidedignas, por cuanto se realiza la investigación en el lugar en el cual se suscitan los hechos, siendo esta en el departamento de créditos y cobranzas, con el propósito de analizar y evaluar la gestión de los

créditos otorgados en el periodo evaluado, información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2.2. Metodos de Investigación

Debido a la naturaleza de la investigación se utilizaron los métodos deductivo, inductivo y analítico lo que consintió el cumplimiento de los objetivos trazados en el trabajo de investigación.

Método Inductivo

Con la finalidad de obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación, así como la evaluación de las fuentes que originan la escasa aplicación de la auditoría de gestión dentro de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa.

Método Deductivo

Consiste en tomar conclusiones generales de la investigación para obtener explicaciones particulares, se inicia con la interpretación de los supuestos, en este caso la escasa aplicación de auditorías de gestión de la empresa para detectar las anomalías que se suscitaron en el periodo analizado.

Método Analítico

Se convierte en un proceso de estudio de gran ayuda porque permite conocer a fondo la naturaleza, quienes se encuentran involucrados en la problemática en cuanto al conocimiento de la gestión de créditos y cobranzas.

2.3. Diseño de muestreo

2.3.1. Población

En la determinación de diseño de muestreo en base al objeto de estudio con relación al trabajo de investigación, se considera como población a las personas involucradas directamente en el área de créditos y cobranzas.

Tabla 1: Población Comecsa S.A.

Áreas	Cargo	Nombres	N
Administración	Gerente General	Econ. Mirian Valdivieso	1
Contabilidad	Contador	Lcdo. Bolivar Yance	1
Financiero	Jefe de créditos y cobranzas	Lcdo. Jorge Gutierrez	1
Ventas	Jefe de Ventas	Lcdo. Adolfo Yagual	1
TOTAL			4

Fuente: COMECSA s.a

Elaborado por: William Darío Parrales Perero.

2.3.2. Muestra

En la muestra se consideró para la aplicación de entrevistas al gerente de la empresa, jefe de créditos y cobranzas y al jefe de ventas quienes brindaron la información relevante y clave relacionada con el objeto de estudio, los mismos que son considerados representativos de la población, por cuanto es considerada finita, no fue necesario aplicar fórmulas muestrales.

Tabla 2: Muestra

Áreas	Cargo	Nombres	N
Administración	Gerente General	Econ. Mirian Valdivieso	1
Contabilidad	Contador	Lcdo. Bolivar Yance	1
Financiero	Jefe de créditos y cobranzas	Lcdo. Jorge Gutierrez	1
Ventas	Jefe de Ventas	Lcdo. Adolfo Yagual	1
TOTAL			4

Fuente: COMECSA s.a

Elaborado por: William Darío Parrales Perero.

2.4. Diseño de recolección de datos.

En todo trabajo de investigación es indispensable la utilización de técnicas de recopilación de información, por tanto a partir de los datos evidenciados físicamente se logra tomar decisiones favorables para la investigación, es por ello que se utilizan todo tipo de técnicas como entrevistas.

Como fuentes de investigación, una de las alternativas como fuentes de información para el investigador son los libros referentes al mejoramiento de los procesos operativos mediante la auditoría de gestión, metodología de la investigación, gestiones operativas, entre otros. También se acudió a artículos científicos, revistas, sitios web, y más, que fundamenten el levantamiento de información al tema de investigación.

Como técnicas de investigación, para el sustento de la investigación las herramientas de aplicación utilizadas para el estudio fueron las entrevistas, las mismas que facilitaron la obtención de información relevante, sirvió como herramienta para recolectar datos cualitativos acerca de la problemática, con el fin de obtener información amplia de los procedimientos que se desarrollaron en el área de Créditos y Cobranzas durante el periodo evaluado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de datos

En la etapa de recolección y procesamiento de datos realizada a través de la entrevista dirigida a la gerente general de la empresa COMECSA S.A., contador, jefe de ventas y jefe de créditos y cobranzas encargados del área a investigar de la empresa. La entrevista fue llevada a cabo con el objetivo de analizar el área y cobranzas en función a las políticas e indicadores que afectan la efectividad de la empresa, la información recabada será de gran utilidad para el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

3.1.1. Análisis de la entrevista

Entrevista dirigida a la Econ. Miriam Valdivieso gerente general de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

1. ¿Conoce usted qué normativas regulan las cuentas por cobrar?

Siendo una empresa privada se lleva la contabilidad con las Norma Internacionales de Información Financiera, lineamiento del control interno y políticas de cobro que han sido establecidas por la empresa.

2. ¿Se han planteado objetivos para el área de créditos?

Existen objetivos planteados entre ellos, el de mejorar el tiempo de recuperación de cartera, incrementar el índice de cobro, así como reducir los gastos y morosidad.

3. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Dentro de la empresa se realiza una evaluación con respecto al desempeño de los trabajadores, sin embargo, no es considerada como una evaluación adecuada, por tanto, se evidenció que no se aplican los indicadores de gestión los cuales ayudan a medir los resultados de manera óptima.

4. ¿Existe una estructura orgánica definida documentalmente?

La empresa mantiene un listado de trabajadores, en el cual se especifica el cargo que posee. Por lo mencionado anteriormente se evidenció la inexistencia de una estructura orgánica en el cual se constaten los puestos y departamentos de la empresa, así como las funciones a desempeñar en cada área de trabajo.

5. ¿Se aplica una Auditoria de gestión en cada proceso operativo?

Se aplica una auditoria financiera dentro de la empresa y un seguimiento a los procesos de recaudación, más no se mide la gestión de los procesos operativos de manera eficaz y eficiente, es evidente la inaplicabilidad de una auditoría de gestión que evalúe cada proceso operativo.

6. ¿Cree usted que su gestión ha sido efectiva para el crecimiento de la institución?

Se realiza un trabajo consciente y a su vez se evalúan las alternativas para alcanzar la eficiencia y eficacia, de tal manera que la empresa logre mantenerse, y así tener una gestión efectiva con buenos resultados, sin embargo, ante los

constantes cambios se deben actualizar ciertos procesos de créditos y cobranzas para efectivizarlos.

7. ¿Los objetivos propuestos por la empresa Comecsa se cumplen eficazmente?

Los objetivos que han sido planteados por la empresa se tratan de cumplir de manera responsable y eficiente en cada departamento, no obstante, aún se presentan ciertos inconvenientes por la desactualización de políticas que impiden que tales objetivos se cumplan de manera eficaz.

8. ¿Se realiza un análisis de los volúmenes de ventas durante los últimos 3 años?

La empresa realiza un análisis que se aplica a las ventas realizadas de manera diaria, mensual y anual, es así como se intenta mantener cierto control, no obstante, existen factores tales como los conflictos entre vendedores al momento de realizar una venta. que impiden que estos controles se lleven a cabo.

9. ¿De qué manera se calcula la liquidez de la empresa?

La liquidez de la empresa es evaluada a través de los activos, pasivos, considerando las cuentas por cobrar a corto plazo y las cuentas por pagar a corto plazo, de tal manera se podrá conocer la capacidad que tiene la empresa para cubrir con sus deudas, ante la situación planteada se evidencia que no se consideran los porcentajes aceptados por la superintendencia de compañías con

respecto a la liquidez, en el caso de la empresa por su actividad económica, el máximo porcentaje aceptado es de 64,07 mientras que el mínimo de 0,08, al considerar tales porcentajes se obtendrá una evaluación de manera efectiva con respecto a la liquidez de la empresa.

10. ¿Qué parámetros se analiza para un presupuesto de ventas?

Se analiza la proyección de los ingresos a partir de las ventas y el promedio de los precios, considerando que el presupuesto de ventas se convierte en una herramienta principal para la administración, gestión y control del departamento.

11. ¿De qué manera se analizan las cuentas por cobrar para determinar el incremento o no en la liquidez?

Se evalúa el porcentaje de recuperación de cartera por cada recaudador; es de esta manera que la empresa analiza el incremento o decremento de las cuentas por cobrar, es por lo que se evidencia la no aplicación de indicadores de liquidez, los cuales permiten cubrir con las obligaciones de la empresa.

12. ¿Cuál es el mayor problema que mantiene la empresa en el desarrollo de sus actividades?

En las actividades llevadas a cabo por la empresa se presentan ciertos inconvenientes; en el departamento de créditos y cobranzas se presentan problemáticas por las políticas que no se encuentran legalmente constituidas, esto conlleva a que los procesos se lleven a cabo de manera ineficiente.

13. ¿Conoce los niveles de cartera vencida que mantiene la empresa?

El nivel que mantiene la empresa con respecto a la cartera vencida de clientes es del 3% de las cuentas incobrables, vencimiento desde 30 hasta 120 días. Se evidencio que en la empresa no se considera la normativa contable la cual indica que debe aplicar el 1% de las cuentas incobrables.

14. ¿Conoce los criterios de evaluación para otorgar un crédito?

Entre los criterios que se consideran para otorgar un crédito se toma en cuenta el nivel de ingresos que posee el cliente, el domicilio y calidad de la vivienda, de tal manera que se intenta mantener un control de que los datos recabados sean reales.

15. ¿De qué manera se recupera el valor de la cartera vencida?

La recuperación de valores referentes a las cuentas por cobrar es realizada mediante los recaudadores, sin embargo, no se logra recuperar constantemente un 50% de la cartera vencida.

Entrevista dirigida al Lcdo. Jorge Jaime Gutiérrez jefe de Créditos y Cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

1. ¿Conoce los objetivos planteados para el área de créditos?

Entre los objetivos planteados para otorgar créditos se encuentra el de analizar el nivel de endeudamiento del cliente en el buró de crédito, conocer las cargas familiares que posee, además de evaluar los ingresos que posee, de esta manera

se verifica el cupo del cliente al momento de otorgar el crédito; sin embargo, se constata que los objetivos mencionados no se encuentran direccionados al área de créditos sino más bien para el proceso de otorgamiento de créditos.

2. ¿Se encuentran establecidas las funciones que usted debe desempeñar en el departamento?

No se evidencia un manual de funciones en el cual se establezcan las actividades para el jefe de cobranza, con respecto al control directo de la productividad, de los supervisores y de los recaudadores, es importante considerar evaluaciones tanto de productividad como de rendimiento.

3. ¿Existen políticas definidas sobre el límite de créditos a conceder a los clientes?

En la actualidad la empresa no tiene políticas legalmente constituidas por la gerente, es decir anteriormente no se manejaba un límite de cupo, el cliente se acercaba con su cédula y documentos requeridos para otorgarle el crédito, en la actualidad se han trabajado con políticas de crédito no autorizadas asignadas para las personas de recursos bajos; la empresa otorga crédito con cuotas accesibles para todo cliente.

4. ¿De qué manera se mide la efectividad de las actividades del departamento de créditos y cobranzas?

La evaluación no es aplicada en base a indicadores de gestión, simplemente se evalúa a través de la productividad del personal, se plantea una meta entre el 12% o 13% de la cartera que tiene cada uno de los recaudadores.

5. ¿Qué procedimientos se aplica por la morosidad de los clientes?

Por lo general se aplican diversas estrategias, se analiza la situación del cliente al estar al día en sus cuotas se lo registra en el buró de crédito, además la empresa se caracteriza por no cobrar intereses sino más bien se realiza un cobro por la gestión de cobranzas. Es evidente que no se aplican procesos adecuados que ayuden a combatir la morosidad de los clientes, es decir se lograría aplicar indicadores de morosidad en el que se evalúa el historial crediticio del cliente.

6. ¿Existe recuperación total de la cartera vencida?

La empresa no recupera la totalidad de la cartera vencida, solo se logra recuperar cierto porcentaje que le da un equilibrio a la empresa, en este caso logra ser por mes o año, es decir todos los créditos están sometidos a una morosidad incluso a perdida, nunca se va a recuperar la totalidad de la cartera considerando que el porcentaje de recuperación es del 50%.

7. ¿Cómo afecta a la empresa la no recuperación de su totalidad de la cartera vencida?

La recuperación parcial de la cartera vencida entre un 40 a 50% eso es lo que mantiene para que la empresa pueda cancelar proveedores, en el caso que esto no ocurra se incurrirá a deudas con dichos proveedores.

8. ¿Aplica controles de los créditos otorgados a los clientes según el reporte de la antigüedad de saldos?

La empresa no realiza controles mediante el reporte de la antigüedad de saldos, lo que se realiza es un registro en el sistema al momento de otorgar un crédito al cliente.

Entrevista dirigida al Lcdo. Adolfo Yagual de la Cruz Jefe de Ventas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

1. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas para el departamento de ventas?

En la empresa no existe una documentación que formalice las políticas, no obstante, no se consideran ciertas actividades que deben ser evaluadas por los jefes departamentales, por ello se constata la necesidad de plantear e implementar tales políticas.

2. ¿La empresa elabora planes de inducción para el personal nuevo de la empresa?

En este caso se realiza una inducción para el grupo de aspirantes preseleccionados a cumplir una función, se les orienta para el trabajo que va a desempeñar, es evidente que la inducción es un proceso básico de orientación que no cumple con las expectativas de una capacitación profunda en el cual se conocen técnicas, teorías y la práctica.

3. ¿Qué tipos de restricciones existen al momento de otorgar un crédito?

La empresa otorga los créditos de manera fácil y rápida, por tanto, no existen restricciones para otorgar un crédito, el cliente solo debe confirmar su dirección domiciliaria y se comprueba el lugar, otorga el crédito.

4. ¿La empresa controla los precios estimados de ventas en relación con el valor razonable de la empresa para el cumplimiento de ventas?

Se trata siempre de medir y realizar una comparación con los últimos 5 años de mejor producción, de esta manera se determina el mes de mejor producción para ir situando metas de producción más alta que se ha tenido.

5. ¿Qué tipos de controles implementan en el proceso de ventas?

Se incumplen con controles a los vendedores, considerando que ellos saben que deben cumplir ciertas directrices, conociendo cuáles son las formas de comercialización: al contado, plan acumulativo, con tarjeta bancaria y crédito.

6. ¿Se realizan controles en las ventas al contado y a crédito?

Se realizan controles a las ventas a créditos de manera automática, dado que existe el filtro de las personas a quienes se les otorga una venta a crédito, mas no a las de venta al contado. Por ello se constata que no se realiza un control de las ventas al contado, pero es importante considerar el control porque de esta manera se mide la efectividad de producción y diferencia el porcentaje de ventas a crédito y al contado.

7. ¿De qué manera se controlan las ventas con descuentos y promociones?

En este caso el control que se realiza en las promociones y descuentos es automático, es decir el sistema es el medio de autorización que se maneja y el filtro principal que registra el descuento o promoción de la mercadería mediante el Kardex. No se aplica un control sobre la documentación por las ventas con descuentos y promociones, pero debe considerar la aplicación de un control sobre el sistema operativo que maneja para estos procesos de créditos.

8. ¿El área de ventas elabora un presupuesto mensual para el cumplimiento de la gestión de ventas?

El departamento de ventas plantea metas diarias o semanales, existen reuniones con el personal dependiendo del nivel de ventas; se analiza el nivel de ventas de manera individual y superar ese monto dejando en claro que no existe una planificación de un presupuesto mensual sino existen estrategias que ayudan a incrementar las ventas.

Entrevista dirigida al Lcdo. Bolívar Yance Contador de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

1. ¿Existen políticas y procedimientos para el registro contable de las cuentas por cobrar?

Se evidencia la ausencia de políticas y procedimientos que manejan directamente la gerencia general, quien a su vez es la encargada de dar las instrucciones al personal operativo de la empresa, los procedimientos son realizados de manera empírica y por la experiencia laboral, mas no porque se encuentra documentado en un manual dentro de la empresa

2. ¿Aplica controles contables sobre las cuentas por cobrar?

No se aplican controles contables en las cuentas por cobrar, lo que se aplica es un control al momento de analizar la incobrabilidad de los saldos y del sistema de cobranzas que se maneja en la parte contable de la empresa tratando así de mantener un sistema estructurado.

3. ¿Existe un análisis vertical de cuentas por cobrar en relación del activo corriente para la toma de decisiones?

El análisis que se realiza en la empresa se da mediante la auditoría financiera aplicada, mas no por un proceso que realiza el departamento contable.

4. ¿Se realizan constataciones de saldos de las carteras vencidas de los clientes?

No se realizan constataciones de saldos de las carteras vencidas de clientes en la empresa, se realiza un análisis de las cuentas por cobrar mantenidas por la empresa para el proceso contable, debido a que la mayor parte de las ventas son dadas a crédito.

5. ¿Se realizan conciliaciones de los saldos individuales de los clientes con el saldo del libro mayor?

Los análisis que realizan son en función a la cartera vencida, no se realizan conciliaciones de manera individual, dada la magnitud y número de clientes que mantienen una deuda con la empresa, por tanto, se verifica la inexistencia de conciliaciones por medio de las confirmaciones de los clientes.

6. ¿Se realiza la provisión de cuentas incobrables?

La empresa para el proceso contable realiza una provisión del 3% del total de las cuentas por cobrar comerciales, se evidencia el incumplimiento en los porcentajes permitidos por la LORTI se provisiona un poco más del porcentaje permitido por la ley para efectos contables, se considera 2% más para los registros contables.

7. ¿Se analiza el incremento o decremento de las cuentas por cobrar con los años anteriores?

Las cuentas por cobrar mantenidas en los estados financieros van aumentando o disminuyendo según el porcentaje de recaudación que se obtenga, no obstante, se evidencio la no eliminación de los registros de la cuenta considerada como incobrable, esta se mantiene provisionada.

8. ¿Se realiza un control en las confirmaciones periódicas de saldos a cobrar?

Se realiza un análisis de las cuentas que se mantienen por cobrar, sin embargo, se evidencia la inexistencia de un control en la antigüedad de los saldos, así se podrá determinar si se ha incrementado o bajado la productividad.

3.2. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones, dado que resulta complejo desarrollar el trabajo de investigación, por distintas circunstancias no se brindó cierta información que requería de evidencias, existió una complejidad al momento de contactarse personalmente con los administradores. Por otra parte, se encontraron limitaciones específicamente en la aplicación de las entrevistas a cada jefe departamental que por su cargo mantienen un tiempo limitado, por tanto, la entrevista se realizó de manera rápida.

3.3. Resultados

A través de los diferentes procesos y análisis de datos se evidencian los siguientes resultados; se constata la ausencia de las políticas y procedimientos que regulen el

proceso de créditos y cobranzas, lo cual genera complicaciones al momento de ejercer cargos designados por el alto mando al personal de trabajo, por lo consiguiente las operaciones a desempeñar en cada área de trabajo no son manejadas de manera eficiente.

Por otra parte, los controles son deficientes, por tanto no se realiza una adecuada evaluación del historial crediticio del cliente, además de no contar con la documentación necesaria que respalde el crédito otorgado, dejando en evidencia que el departamento mantenga procedimientos inadecuados y por tanto se otorguen créditos sin evaluaciones previas. Asimismo, durante la investigación se verifica que la empresa no aplica indicadores de gestión, los cuales evidencian un proceso sistemático que permitan estimar el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones.

La empresa no aplica una cédula analítica para determinar la morosidad de la cartera vencida de 30 a 300 días vencidos, ocasionando que en el departamento de créditos y cobranzas no cuente con valores actualizados de las cuentas por cobrar. La empresa no recupera la totalidad de la cartera vencida, solo se logra recuperar cierto porcentaje que le da un equilibrio a la empresa, por otra parte, no se evidencia la planificación de un presupuesto de ventas siendo una herramienta principal para la administración, gestión y control del departamento.

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CRÉDITO,
COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA
S.A. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2018.**



AUDITORÍA DE GESTIÓN

**EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS
COMECSA S.A.**

Auditor:

William Parrales Perero

3.3.1 Planificación Preliminar

3.3.1.1. Programa de Auditoría

No	PROCEDMIENTOS	REF.	ELABORADO POR	TIEMPO
ETAPA PRELIMINAR				
1	Elaborar orden de trabajo	OT	William P.	1 día
2	Elaborar notificación de inicio de la auditoria	NIA	William P	1 día
3	Elaborar narrativas de visitas a las instalaciones	NVI	William P	1 día
4	Preparar el FODA	AF	William P	1 día
5	Elaborar el Plan General de Auditoría	PGA	William P	2 días
6	Obtener el Organigrama de la empresa		William P	1 día
ETAPA ESPECÍFICA				
7	Elaborar y aplicar el cuestionario de evaluación del control interno sobre el funcionamiento de los controles existentes en el área de créditos y cobranzas.	CECI	William P	2 días
8	Evaluación de la matriz de componentes de control interno	MCI	William P	2 días
9	Determinación de la muestra	DM	William P	1 día
10	Determinación de los riesgos	DR	William P	1 día
EJECUCIÓN				
11	Realizar indicadores de gestión para el área	IG	William P	4 días
11.1	Realizar indicadores de eficiencia	IE	William P	
11.2	Realizar indicadores de eficacia	IE	William P	
11.3	Realizar indicadores de efectividad	IE	William P	
12	Elaborar las hojas de hallazgos de las áreas críticas detectadas.	H 1-6	William P	1 día
INFORME				
13	Redactar y emitir el informe de auditoría con los comentarios, conclusiones y recomendaciones		William P	4 días



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PROGRAMA DE AUDITORÍA

P.A
1/1

OBJETIVOS:

- ✓ Evaluar el sistema de control interno aplicados en el área de créditos y cobranzas de la empresa
- ✓ Verificar el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos del área de créditos y cobranzas establecidos por la empresa
- ✓ Establecer el grado de eficiencia y eficacia en las operaciones del área.

3.3.1.2. Orden de Trabajo



La libertad, 15 de enero 2018

Sr.

William PARRALES PERERO

Presente. –

Se realiza la orden de trabajo, en calidad jefe del equipo para que realice una Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A., durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2018, la indicada auditoría se efectuará con el objetivo de determinar lo siguiente:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual del departamento de créditos y cobranzas
- ✓ Establecer los mecanismos de control interno operacionales para medir los indicadores de gestión en el área de créditos y cobranzas a través de los componentes de coso II
- ✓ Análisis de los resultados para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Supervisor

NIA
1/1

3.3.1.3 Notificación de inicio de Auditoría

Oficio N.º 001

La Libertad, 15 de enero del 2019

Econ.

Mirian Valdivieso

Gerente General de la Empresa COMECOSA S.A

Presente. -

En acatamiento con la orden de trabajo, en calidad jefe del equipo para que realice una Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECOSA S.A., durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2018, la indicada auditoría se efectuará con el objetivo de determinar lo siguiente:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual del departamento de créditos y cobranzas
- ✓ Establecer los mecanismos de control interno operacionales para medir los indicadores de gestión en el área de créditos y cobranzas a través de los componentes de coso II
- ✓ Análisis de los resultados para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Para el efecto deberá realizar la visita al departamento de créditos y cobranzas con la finalidad de elaborar planes y programas para su aprobación correspondiente, documentación que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría.

Atentamente,

William PARRALES PERERO

3.3.1.4 Narrativas de visitas a las instalaciones



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
NARRATIVAS DE VISITAS
A LAS INSTALACIONES

NVI
1/2

El día 07 de enero del 2019, siendo aproximadamente las 13:30 horas se procedió a realizar la respectiva visita a las instalaciones de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. ubicada en la ciudad de la libertad, barrio 25 de diciembre, calle 20 y 21, en compañía de la Gerente General se constata que la empresa cuenta con una infraestructura física de dos plantas. En la planta baja se encuentran ubicadas las siguientes áreas:

- El área de ventas
- El área de caja
- El área de despacho
- Un baño para uso de clientes

En la segunda planta la división esta dad de la siguiente manera:

- ✚ Área de Gerencia.
- ✚ Área de Contabilidad
- ✚ Área de Talento Humano
- ✚ Área de Bodega.
- ✚ Área de Cobranzas
- ✚ Un baño para uso de administradores.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
NARRATIVAS DE VISITAS
A LAS INSTALACIONES

NVI
2/2

Cada una de las areas antes mencionadas tienen las adecuaciones necesarias para el eficiente desarrollo de las labores diarias; tienen a sus disposiciones una sala de reuniones; juntas de accionistas o eventos ocupada para beneficio de la empresa.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, que suele ser utilizado por los proveedores para descargar la mercadería, además de esto es evidente la imagen corporativa por el uso de colores para la imagen de las instalaciones que concuerdan con el logo, generando uniformidad y distinción.

El horario de atención de 08:00 AM – 20:00 PM

Siendo las 14:30 horas, se ha finalizado la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal administrativo mientras se realizaba el recorrido.

ELAB. William Parrales Perero	FECHA 07 – Enero - 2019.
REV.	FECHA



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
ANÁLISIS FODA



FORTALEZAS

1. Posee proveedores fijos de alta calidad.
2. Personal capacitado, comprometido y consiente de la calidad de los productos.
3. Productos de consumo masivo y considera líder en el mercado nacional.
4. Facilidades a los clientes para otorgar créditos.

OPORTUNIDADES

5. Oportunidad de expandirse a nivel nacional.
6. Lugar estratégico para la venta de sus productos.

DEBILIDADES

1. Riesgo a la inflación de puestos minoristas en el mercado.
2. Inadecuada estructura orgánica.
3. Bajo control en el momento de otorgar créditos.

AMENAZAS

1. La mayoría de la competencia vende productos a menor precio.
2. Crecimiento de otras cadenas o competencias.
3. Insatisfacción a los clientes por los productos ofertados.
4. La situación económica en la que se encuentran los clientes.

LAB. William Parrales Perero	FECHA 08 – Enero - 2019.
REV.	FECHA



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

PGA
1/5

Motivo del examen

La auditoría de gestión a la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A., se realizó para verificar el control interno que se aplica en la empresa, las normas que rigen a la auditoría, y el cumplimiento de los objetivos institucionales en los procesos de créditos y cobranzas durante el periodo de enero a diciembre del año 2018; previo al trabajo de auditoría de gestión se inicia con la planificación preliminar y específica, ejecución y el informe detallando las conclusiones y recomendaciones.

Objetivo General

Desarrollar una auditoría de gestión a través del marco integrado de COSO II, estableciendo la efectividad de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de los procesos de créditos y cobranzas.
- ✓ Aplicar los procesos de Auditoría de gestión mediante los indicadores de gestión para medir la efectividad.
- ✓ Emitir el correspondiente informe de auditoría sobre los hallazgos encontrados y plantear las posibles soluciones.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

PGA
2/5

Alcance

Auditoría de Gestión y efectividad de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Antecedentes

En el mes de diciembre del año 1992 llega a la península de Santa Elena con el deseo de incursionar en la venta de calzados, empezando con una empresa pequeña familiar, 100% ecuatoriana ofreciendo calzado a los consumidores peninsulares y vendiéndoles de puerta a puerta juntamente con dos empleados más que había contratado para la actividad. Debido a su crecimiento la empresa se vio en la necesidad de aumentar su capacidad de persona, el lugar donde se exhibía los productos para que los clientes visiten y realicen compras alternativas aprovechando las facilidades de crédito y de contado de la empresa. La empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. debido a su crecimiento es reubicado en la avenida 9 de octubre, abriendo una sucursal en la calle guayaquil del cantón La Libertad donde el comercio tiene mayor fuerza, en la actualidad cuenta con un edificio comercial, tienda por departamentos el mismo que se expandió a la construcción del hotel punta del mar.



**COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA**

**PGA
3/5**

Misión

Somos una empresa de moda y estilo, que busca satisfacer las aspiraciones de nuestros clientes, caracterizándonos por la calidad y el servicio, confiable y eficiente con atención personalizada en un agradable ambiente de compra.

Visión

Ser reconocida como una empresa líder en moda, que imponga el estilo de vestir y calzar de los mercados atendidos, con proyección de crecimiento a nivel nacional.

Valores Corporativos.

- ✓ **Ética:** Ética individual y empresarial con un proceder digno demostrando conciencia y honradez en nuestros actos.
- ✓ **Compromiso:** Comprometidos en trabajar en la empresa donde somos colaboradores decididos a recompensar con el máximo de nuestras capacidades.
- ✓ **Profesionalismo:** Nuestras competencias profesionales se mantienen en la perfección continua para el dominio integral en cada área de responsabilidad.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

PGA
4/5

- ✓ **Respeto:** En la convivencia laboral prevalece el respeto tanto con el personal de trabajo como el respeto en las normas establecidas por la empresa cumpliéndolas en una armonía integral.
- ✓ **Comunicación:** Somos personas sociables de una positiva apertura mental que se relaciona entre sí a través de una comunicación abierta, clara para facilitar el desempeño y fortalecer la integración en equipo.
- ✓ **Vocación de servicio:** Somos personas que disfrutan sirviendo a nuestros clientes, como vendedores asesores en moda y estilo, enfocados siempre en sus necesidades con un trato amable y cordial.

Objetivos del Negocio

- ✚ Ser competitivo en el mercado.
- ✚ Conocer lo que el mercado necesita para satisfacer sus necesidades.
- ✚ Saber y conocer que los productos que ofrece al público en general sean de óptima calidad.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

PGA
5/5

Distribución del trabajo y tiempo estimado

El tiempo estimado para cumplir con el proceso de Auditoría de gestión al departamento de créditos y cobranzas es de 275 horas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3: Planificación de la auditoría

Fases	Días Programados	Responsable
Planificación		
Conocimiento preliminar	6	William Parrales
Planificación específica	3	William Parrales
Evaluación del control interno	2	William Parrales
Ejecución del trabajo		
Aplicación de indicadores	6	William Parrales
Medición del Riesgo	3	William Parrales
Hoja de Hallazgos	2	William Parrales
Informe		
Comunicación de resultados	8	William Parrales
Total	30	

Elaborado por: William Darío Parrales Perero.

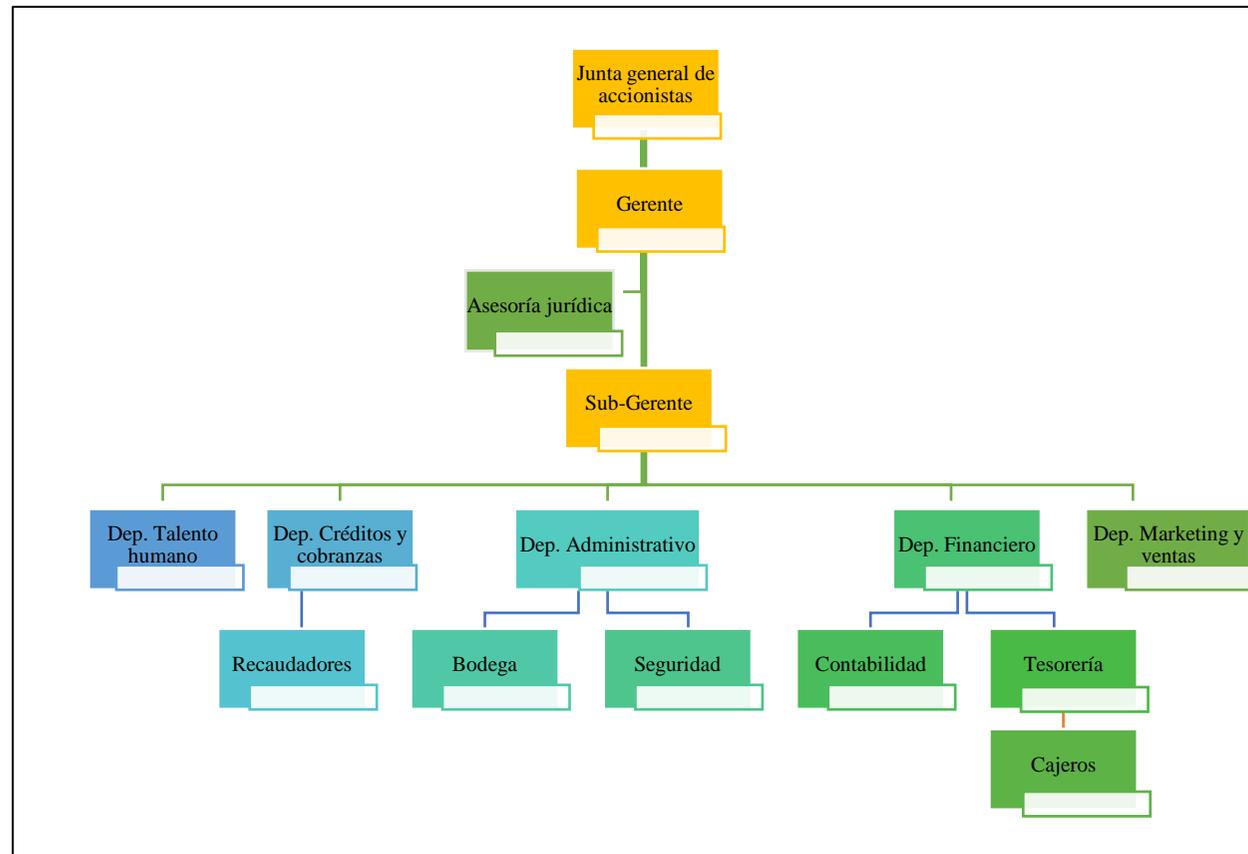
Recursos

Recurso Humano

La ejecución de la auditoría de gestión para el areas de créditos y cobranzas estará a cargo de:

Nombres y Apellidos	Cargo
William Darío Parrales Perero	Auditor

3.3.1.2. Estructura Orgánica.



Elaborado por: William Darío Parrales Perero

3.3.2. Planificación Específica

3.3.2.1. Cuestionario de Evaluación de Control Interno

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
Ambiente de Control						
1	¿Se establecen valores éticos y de conducta para para cada puesto de trabajo?	X			1	
2	¿La empresa tiene un reglamento interno de trabajo?	X			1	
3	¿Existe manuales de los procedimientos de créditos y cobranzas?		X		0	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos de créditos y cobranzas
4	¿Existen políticas enfocadas al área de créditos y cobranzas?		X		0	La empresa no cuenta con políticas enfocadas al área.
5	¿Existen indicadores que evalúen la efectividad de los procesos de otorgamiento de crédito?		X		0	Se evidencia la inaplicabilidad de indicadores que evalúen los procesos.
Establecimientos de objetivos						
6	¿Se han planteado objetivos para los procesos de créditos y cobranzas?	X			1	
7	¿La entidad está regulada por la Superintendencia de compañías?	X			1	
8	¿La empresa cuenta con misión y visión para el área de créditos y cobranzas?	X			1	
9	¿Existen reuniones constantes entre los socios y directivos de la empresa?	X			1	
10	¿Existen planes estratégicos en el caso de suceder un desastre natural?		X		0	No se realiza planes estratégicos contra desastres naturales



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
QUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
DE CONTROL INTERNO

CECI
2/4

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
Identificación de eventos						
11	¿Los créditos otorgados son manejados mediante un software informático?	X			1	
12	¿La empresa capacita constantemente a su personal para trabajar?	X			1	
13	¿Se controlan las funciones desempeñadas en los procesos de créditos y cobranzas?	X			1	
14	¿Se supervisa la documentación cuando se otorga un crédito?	X			1	
15	¿Existe una infraestructura adecuada para almacenar la mercadería?	X			1	
Evaluación de los riesgos						
16	¿La empresa cuenta con supervisores para el área de créditos?	X			1	
17	¿Se establecen planes estratégicos para mejorar los procesos de cobranzas?	X			1	
18	¿La compañía cuenta con un presupuesto de venta?		X		0	Siendo una herramienta importante de administración
19	¿Se controla la documentación de los cobros a los clientes?	X			1	
20	¿Se controlan los procesos de recaudación por la recuperación de cartera vencida?		X		0	Se evidencia que no se realizan controles en la recaudación.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
DE CONTROL INTERNO

CECI
3/4

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
Respuesta a los Riesgos						
21	¿Se realizan constantes evaluaciones de desempeño del personal?	X			1	
22	¿Se desarrollan planes estratégicos por la similitud en los servicios por empresas competitivas?		X		0	No se desarrollan planes estratégicos contra las empresas competitivas
23	¿Se capacita el personal del área en aspectos relevantes al proceso de crédito?	X			1	
24	¿Se controlan las ventas a crédito diariamente?	X			1	
25	¿Se verifica la validez de documentos que sustente el crédito del cliente?		X		0	Ausencia de documentación que soporten la integridad del crédito
Actividades de Control						
26	¿Se evalúa los procesos de recaudación?	X			1	
27	¿Se reportan las actividades diarias que desarrollan los vendedores a gerencia?	X			1	
28	¿Se supervisa el trabajo de los recaudadores puerta a puerta?		X		0	No se realiza una supervisión de los procesos de recaudación
29	¿Se respalda con documentación física todas las ventas realizadas a diario?	X			1	
30	¿Existe mercadería que no se ha vendido durante un año?		X		0	No existe mercadería de varios años sin vender.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
DE CONTROL INTERNO

CECI
4/4

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
Información y Comunicación						
31	¿Se realiza una planificación de las actividades a desempeñarse a diario?	X			1	
32	¿Personal externo a la empresa conoce sobre las políticas que se manejan?		X		0	No se brinda información a personal externo
33	¿La empresa otorga información confidencial a terceros?	X			1	
34	¿Los vendedores conocen de las políticas de la empresa?	X			1	
35	¿Existe políticas establecidas legalmente para los procesos de recaudación?		X		0	La empresa no cuenta con políticas enfocadas al área
Supervisión y Monitoreo						
36	¿Se aplica constantemente un monitoreo a las actividades operativas del departamento de ventas?		X		0	No se realizan monitoreos en las actividades
37	¿Existe un seguimiento a los procesos de créditos y cobranzas?	X			1	
38	¿Se aplica un control interno de los procesos de recaudación?		X		0	No se aplican controles en el proceso en la recaudación
39	¿Se realizan proyecciones de presupuesto de ventas?		X		0	No se realiza proyecciones
40	¿Se realizan procesos de auditoría externa anuales en los procesos de créditos y cobranzas?		X		0	No se realiza procesos de auditoría externa.

ELAB. William PARRALES Perero	FECHA 07 – Enero - 2019.
REV.	FECHA

3.3.2.2. Componentes de Control Interno

		COMECSA S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 MATRIZ DE CONTROL INTERNO		MCI 1/1
No	Componentes y controles claves	Ponderación	Calificación	
1	Ambiente de control	5	2	
2	Establecimiento de objetivos	5	4	
3	Identificación de eventos	5	5	
4	Evaluación de los riesgos	5	3	
5	Respuesta a los riesgos	5	3	
6	Actividades de control	5	3	
7	Información y comunicación	5	3	
8	Supervisión y monitoreo	5	1	
Total		40	24	

Mediante los cuestionarios de control interno aplicados en la empresa, se obtuvo una ponderación de 24, la calificación total asignada es de 40, dado que se le asigna un puntaje de 5 a cada uno de los componentes del COSO II.

En el análisis de los resultados del cuestionario de control interno, determinando las actividades incumplidas en relación a la ponderación, el nivel de confianza es medio con el 60%, por lo tanto, por lo tanto, el trabajo de auditoría de gestión se basará en pruebas de cumplimiento.


Determinación de la confianza

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{24}{40} * 100 = 60\%$$

ELAB. William PARRALES Perero	FECHA 07 – Enero - 2019.
REV.	FECHA

3.3.2.3 Determinación de la muestra



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

DM
1/1

✚ **Determinación del Nivel de riesgo**

Nivel de Riesgo = 100 – Nivel de confianza

Nivel de Riesgo = 100 – 60 = 40

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
3	2	1
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

En los procesos de créditos y cobranza por medio de la evaluación de los controles claves de las actividades diarias se ha obtenido el 40% del grado de confianza, es decir el nivel de riesgo es alto y nivel de confianza bajo; por lo tanto, se determina que para el trabajo de auditoría se requieren pruebas de cumplimiento.

✚ **Determinación de la muestra**

Tamaño de la muestra = $\frac{\text{Riesgo de Control}}{\text{Riesgo de Auditoría}}$

Tamaño de la muestra = $\frac{2}{0,05} = 40\%$

Si el universo de las operaciones de los procesos de créditos y cobranzas es de 1800 operaciones y se han verificado 40 de ellas, se aplica el 40% del tamaño de la muestra de los estantes 60 operaciones, de los cuales quedan como muestra analizar

Población Total = 1872
*1872 * 0.40*
Muestra = 748.80

ELAB. William PARRALES PERERO	FECHA 07 – Enero - 2019.
REV.	FECHA

3.3.2.4. Determinación del riesgo

	COMECSA S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 DETERMINACIÓN DE RIESGO	DR 1/1
---	--	-----------

✚ Riesgo Inherente

Tomando en consideración que con la realización del conocimiento preliminar de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. se evidenció la existencia de un número razonable de controles determinando el 26% de riesgo inherente.

- **Riesgo Inherente** = 100% de la muestra – Nivel de confianza
- **Riesgo Inherente** = 100 – 60 = 40

✚ Riesgo Inherente

El porcentaje determinado evidencia que la entidad tiene el nivel de riesgo del 60% identificado con esto que el nivel de riesgo es bajo, y por ende, se determina que las operaciones realizadas no repercuten en la efectividad de los procedimientos administrativos ejecutado.

- **Riesgo de Control** = 100% de la muestra – Riesgo inherente
- **Riesgo de Control** = 100 – 40 = 60

✚ Riesgo Detección

A través de los resultados determinados anteriormente se concreta que el riesgo de detección del trabajo de auditoría ejecutado corresponde al 26% en virtud a la experiencia y profesionalismo.

- **R. Inherente * R. Control * R. Detección = R. Auditoría**
- **Riesgo de Detección** = $\frac{0.05}{0.60 * 0.40} = \frac{0.05}{0.24} = 0.21$

✚ Riesgo Auditoría

Comprende la comprobación según cálculos matemáticos de los riesgos antes determinados; el resultado final es la igualdad según el riesgo de auditoría que es el margen de error otorgado.

- **R. Inherente * R. Control * R. Detección = R. Auditoría**
- **Riesgo de Auditoría** = 0.40 * 0.60 * 0.21
0.05 = 0.05

ELAB. William PARRALES Perero	FECHA 07 – Enero - 2019.
REV.	FECHA

3.3.3. Ejecución

3.3.3.1. Indicador de Gestión



COMECSA S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
INDICADORES DE GESTIÓN

I.G 1/2

Procedimiento		Indicador	Formula	%		Hallazgo
1	Verificar si dentro de la empresa se cuenta con un manual de políticas y procedimientos del área de créditos y cobranzas, además de verificar si tiene conocimiento de sus funciones	Eficiencia	Personal que tiene conocimiento/ Todo el personal del área	32	42%	Ausencia de un Manual de Políticas y procedimientos
				76		
2	Verificar la elaboración de un Plan de Capacitación para el personal del área de ventas.	Eficiencia	Tiempo real de la preparación/ tiempo planificado	20	50%	Se cumple con el 50% de los procedimientos a analizar por lo que no se amerita la descripción de las evidencias
				40		
3	Verificar la aplicación de procedimientos de otorgamiento de crédito	Eficacia	Procedimientos aplicados / Total de procedimientos	7	47%	Ausencia de evaluación en los procesos de otorgamiento de créditos.
				15		
4	Efectuar evaluaciones correspondientes a los resultados del personal de recaudación	Eficacia	Personal evaluado/ Todo el personal del área	9	41%	Carencia de métodos para la evaluación del Desempeño Laboral
				22		
5	Verificar la aplicación de estrategias para el proceso de créditos y cobranzas	Efectividad	Aplicación realizada/ aplicación planificados	30	60%	Se cumple con el 60% de estrategias que maneja la empresa internamente por lo que no se amerita la descripción de evidencia
				50		
6	Verificar la gestión de recaudación con relación a las metas planteadas por recaudar	Efectividad	Valor de recaudación / meta por alcanzar	30367,2	48%	Incumplimiento de montos de recaudación relacionadas a las metas propuestas
				62811,6		



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
INDICADORES DE GESTIÓN

IG
2/2

Indicadores de gestión		
Eficiencia	Eficacia	Efectividad
46%	44%	54%

% Indicadores de gestión	Eficiencia + Eficacia + Efectividad
% Indicadores de gestión	46 + 44 + 54
% Indicadores de gestión	48%

COMENTARIO:

El resultado del indicador de gestión al realizar la fórmula es de un 48%, lo que indica que no se realiza una gestión adecuada, por tanto, se considera como solución principal a las problemáticas detalladas, la implementación un manual de políticas y procedimientos que ayudan a la entidad a establecer una estructura orgánica funcional adecuada.

La eficiencia obtenida del promedio entre los indicadores propuestos, muestra un porcentaje de 46% por la ausencia de un Manual de Políticas y procedimientos y el incumplimiento de los procesos por la planificación de capacitaciones al personal, eficacia obtiene un 44% por las problemáticas encontradas en la inadecuada evaluación de los procesos de otorgamiento de créditos y la inaplicabilidad de un control en la documentación que sustente el crédito, mientras que la efectividad muestra el 54% por la falencia en la aplicación de estrategias que mantiene la empresa para tratar de recuperar los valores de las carteras vencidas mediante los recaudadores.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

H
1/6

Hoja de Hallazgo 1

Ausencia de un Manual de Políticas y procedimientos

Condición:

Efectuando el análisis correspondiente en la empresa COMECSA S.A., se evidenció que no cuenta con una estructura orgánica adecuada, lo que genera complicaciones al momento de ejercer cargos designados por la máxima autoridad, por lo consiguiente las operaciones no son manejadas de manera eficiente.

Criterio:

De acuerdo con el análisis realizado se identificó que en la empresa la gerencia encomienda funciones al azar por la ausencia de un manual de políticas, es decir que no se mantiene una adecuada segregación de funciones.

Causa:

La ausencia de conocimientos por parte del personal de Créditos y Cobranzas del manual de funciones ocasiona que no se cumpla con lo estipulado en la visión de la empresa, debido a la falta de control interno, siendo este causal de que las áreas incumplan con las funciones según el cargo.

Efecto:

El hecho de mantener deficiencias con la estructura orgánica conlleva a que el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores en el área de trabajo, no se realice de manera eficiente y eficaz apartándose de las principales funciones a realizar.

Conclusión:

El desconocimiento las políticas y procedimientos por parte del personal de la empresa, porque no se han difundido adecuadamente y por escrito, además los empleados evaden sus responsabilidades afectando el desarrollo de las actividades operativas en el departamento.

Recomendación:

Incentivar a que la gerencia para la implementación de un manual de políticas y procedimientos para el personal del departamento de créditos y cobranzas para el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, además de programar controles que evalúen el nivel de conocimiento que posee cada trabajador.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

E
1/6

Hoja de Hallazgo 1

Evidencia: Nomina de Trabajadores de la empresa

No	Nombre	Cédula	Actividad
1	CALDERON JALCA MAYRA GEANELLA	0925279366	SUPERVISOR DE VENTAS
2	CANO FREIRE ADRIANA ESTEFANIA	0952029312	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR MAYOR Y MENOR
3	CORDOVA CORDOVA FATIMA VANESSA	0928418425	SUPERVISOR DE VENTAS
4	CORDOVA ELIDA MAXIMINA	1100751211	SECRETARIA / OFICINISTA
5	CORDOVA VALDIVIEZO SANTOS EMILIO	1101543773	TRABAJADOR EN GENERAL
6	CORDOVILLA DE LA A MARIELA PIEDAD	2400219230	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR MAYOR Y MENO
7	CRUZ LAINEZ GREGORY EFRAIN	0924926728	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
8	CRUZ RAMIREZ RUTH ESTHER	0928351493	TRABAJADOR EN GENERAL
9	DIAZ VALDIVIEZO WILLIAM RENE	0705421733	SUPERVISOR DE COBRANZAS
10	FLORENCIA ALVARADO GALO TOMAS	0914164744	JEFE DPTO.LEGAL
11	GOMEZ CORDOVA BYRON ISRAEL	0705032704	SUPERVISOR DE VENTAS
12	GONZABAY FLORES MONICA ISABEL	2400138455	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
13	GONZALEZ BORBOR HENRY GILBERT	0918988791	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
14	GONZALEZ PARRALES JOHN ALEJANDRO	0926466657	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA
15	GONZALEZ YAGUAL CHRISTIAN EDUARDO	0925451403	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR MAYOR Y MENO
16	GUTIERREZ VERA JESSIKA KARINA	0917516049	JEFE DE TALENTO HUMANO
17	JAIME GUTIERREZ JORGE ALFREDO	0923406995	JEFE CREDITO Y COBRANZAS
18	MALAVE DE LA ROSA ANGEL LEONARDO	0922157979	JEFE DE SISTEMAS



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

E
1/6

Hoja de Hallazgo 1

Evidencia: Nomina de Trabajadores de la empresa

No	Nombre	Cédula	Actividad
19	NUÑEZ GONZALEZ CHARLIE OMAR	0919790592	SUPERVISOR DE COBRANZAS
20	PARRALES REYES MARLON HAMILTON	0909402661	SECRETARIA / OFICINISTA
21	PARRALES REYES ZORAIDA EDILMA	0912789146	SECRETARIA / OFICINISTA
22	REYES DE LA A DORIS DALILA	0912333788	AUXILIAR CONTABLE
23	REYES FIGUEROA JOSE LUIS	0920731429	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
24	REYES PERERO CARLOS JAVIER	0924273097	EJECUTIVO / AFINES
25	REYES QUIRUMBAY JUAN CARLOS	0913980306	ASESOR - AGENTE /AFINES
26	VALDIVIESO CORDOVA VICTOR CESARIO	1102672589	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
27	VALDIVIESO PARRALES VICTOR STALYN	0928864578	TRABAJADOR EN GENERAL
28	VALDIVIESO PARRALES YAJAIRA LISBETH	0928864586	SECRETARIA / OFICINISTA
29	VALDIVIEZO CASTILLO YELENI AMPARO	0706038874	TRABAJADOR EN GENERAL
30	VALDIVIEZO CORDOVA LISARDO RENE	0704647924	TRABAJADOR EN GENERAL
31	VALDIVIEZO CORDOVA MIRIAN CONSUELO	0921743597	GERENTE / AFINES
32	VALDIVIEZO GAONA JORGE LUIS	1105129207	ASESOR - AGENTE /AFINES



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

H
3/6

Hoja de Hallazgo 3

Ausencia de evaluación en los procesos de otorgamiento de créditos.

Condición:

Se evidenció dentro de la empresa el inadecuado proceso de otorgamiento de créditos y las facilidades que tienen los clientes para adquirir cualquier tipo de crédito.

Criterio:

El supervisor del departamento no ha elaborado una planificación para evaluar cada uno de los procesos que se deben cumplir para otorgar un crédito.

Causa:

La ausencia de evaluaciones al encargado de otorgar créditos no permite conocer cuáles son los procedimientos que se deben mejorar y aplicar.

Efecto:

Lo que ha provocado que dentro de la empresa no se mantengan procedimientos claros para controlar los créditos hacia sus clientes y por tanto se otorguen créditos sin evaluaciones previas.

Conclusión:

De acuerdo con el análisis realizado se identificó que la empresa COMECSA S.A. el supervisor del área debe preparar una evaluación constante del servicio que realizan los vendedores y el jefe del área por ende los objetivos planteados no son alcanzados como se esperan.

Recomendación:

Establecer un cronograma y metodologías de evaluación al desempeño de funciones de los vendedores y el jefe del área, además de presentar en un informe en el cual se analizan las evaluaciones realizadas al personal.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

E
3/6

Hoja de Hallazgo 3

Evidencia

Disposiciones gerenciales

1. Se establece contacto del cliente con el vendedor
2. El vendedor asesora al cliente sobre los productos que el cliente requiere
3. El vendedor informa sobre las formas de pago, al contado o a crédito
4. El cliente especifica el pedido que realizará
5. El cliente decide la forma de pago que realizará
6. En caso de comprar al contado, el vendedor llenará la respectiva factura
7. El vendedor despachará los pedidos que están a su alcance, mientras el cliente cancela el valor total en la caja, recibiendo la factura original quedando la copia en contabilidad
8. Una vez que el cliente cancele la factura, el vendedor pide a bodega que realice el respectivo despacho
9. El encargado de bodega envía la mercancía requerida al departamento de ventas
10. El vendedor hace la entrega de la mercadería al cliente
11. El cliente revisa la mercadería antes de salir de la instalación del local
12. Si el cliente decide comprar a crédito, el vendedor verifica que cumpla con los requisitos establecidos, si lo cumple, lo remite al jefe de ventas
13. El jefe de ventas recibe al cliente para la constatación y registro de los datos permanentes
14. El cliente define el pedido y la forma de pago
15. El jefe de ventas envía la orden de pedido, para que el vendedor facture el pedido, dirigiéndose el cliente a la caja para realizar el pago del 50%



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

H
4/6

Hoja de Hallazgo 4

Carencia de Métodos para la Evaluación del Desempeño Laboral

Condición:

Se evidencio que la empresa COMECSA S.A., no efectúa métodos para la evaluación del desempeño laboral específicamente con las personas que trabajan en el área, excluyendo de tal modo las estrategias que promueven la eficacia y eficiencia de las actividades.

Criterio:

Las estrategias de la empresa especifican que se dará un incentivo a aquellos trabajadores que lleguen a cumplir su meta de ventas. Las eficientes gestiones administrativas garantizan el desarrollo, implantación y mejora continua de los sistemas operativos de la organización, y el ejecutar constantes evaluaciones del desempeño laboral garantizan la buena atención al cliente.

Causa:

La carencia de estrategias para la evaluación del desempeño por parte del departamento evaluado lo que ocasiona que las actividades no se realicen de manera correcta y por ende no se refleje la productividad y crecimiento empresarial.

Efecto:

El hecho de que no se aplique estrategias de evaluación para el desempeño de funciones, implica que los empleados no puedan desenvolverse correctamente en sus actividades diarias, no se sienten motivados.

Conclusión:

Mediante el análisis realizado se evidenció que la entidad no mide el rendimiento de cada uno de sus empleados, desconociendo quiénes son los empleados que cumplen sus metas y quiénes no tienen rendimiento óptimo.

Recomendación:

Elaborar un plan o estrategia para evaluación de desempeño de los trabajadores de la entidad y así cumplir con el alcance y objetivo de ésta.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

E
4/6

Hoja de Hallazgo 4

Evidencia: Nomina de los recaudadores

No	Nombre	Cédula	Actividad
1	BERNARDINO CHECA JUAN JOSE	0904976065	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
2	BORBOR GONZALEZ EDISON EDILBERTO	0919716530	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
3	BORBOR ROCA MILTON JULIAN	0912189693	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
4	CRUZ LAINEZ GREGORY EFRAIN	0924926728	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
5	DE LA CRUZ JOSE VICTOR MAURICIO	0921371639	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
6	DE LA CRUZ LINO JIMMY OLMEDO	0920718970	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
7	GONZABAY FLORES MONICA ISABEL	2400138455	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
8	GONZALEZ BORBOR HENRY GILBERT	0918988791	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
9	GUZMAN ESTIBEL PAOLO ADEMIR	0924545536	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR
10	MARCILLO VILLON WILSON ABEL	2400189250	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
11	MENOSCAL TORRES VICTOR ALBERTO	0928386556	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
12	MERCHAN INDIO JUAN CARLOS	0925046047	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
13	MORA TOMALA KLEBER BLADIMIR	0924081003	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
14	REYES FIGUEROA JOSE LUIS	0920731429	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
15	REYES RAMIREZ ALBERTO ANDRES	0927088971	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
16	RODRIGUEZ LINDAO SANTO ARTURO	0915371793	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
17	ROSALES VINUEZA WASHINGTON LEONARDO	0925912453	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
18	SALAS SORIANO XAVIER ENRIQUE	0925466096	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
19	SALINAS MALAVE JOHNNY FABRICIO	0920935236	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
20	SERRANO CASTRO YOLANDA MARIA	0928388289	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR
21	TORRES GONZALEZ JORGE LUIS	0914382825	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR
22	VERA QUIRUMBAY DALASTON WILMER	0915409320	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

H
6/6

Hoja de Hallazgo 6

Incumplimiento de montos de recaudación relacionadas a las metas propuestas.

Condición:

Se evidenció que dentro de la empresa no se cumplen con los montos de ventas planteados para cada recaudador.

Criterio:

Las ventas realizadas a créditos son en base a las metas que se quiere alcanzar al finalizar que se realiza la recaudación, los cuales son planteados por el jefe de ventas y aprobados por la gerencia.

Causa:

La ausencia de evaluaciones con relación a los procesos de recaudación deja en evidencia el desinterés de incrementar el porcentaje de recaudación.

Efecto:

Lo que ha provocado que dentro de la empresa no se mantengan procedimientos claros para controlar a los recaudadores e incrementar el rendimiento.

Conclusión:

De acuerdo con el análisis realizado se identificó que la empresa COMECSA S.A. el supervisor del área debe preparar una evaluación constante a los recaudadores y analizar la problemática existente al momento de la recaudación.

Recomendación:

Establecer estrategias de evaluación al desempeño de la recaudación para mejorar el rendimiento de manera eficiente y eficaz, además el jefe del área debe presentar un informe del incremento o decremento del porcentaje de la recaudación.



COMECSA S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
DETERMINACIÓN DE RIESGO

E
6/6

Hoja de Hallazgo 6

Evidencia: Formato de cartera y metas de recaudación

Código	Recaudador	Cartera	Cobrado	Meta	%
SA1	Víctor Menoscal	122429,05	4488,88	9794,32	45,83
L01	Jimmy de la Cruz	109677,48	6525,92	10967,75	59,50
L02	Alberto Reyes	91737,42	4583,26	9173,74	49,96
L04	Leonardo	98265,24	6392,17	10809,18	59,14
L06	Víctor de la Cruz	101767,24	5789,92	11194,37	51,72
S03	Xavier Salas	1101767,54	5887,08	10872,27	54,15
Total		1625643,97	33667,23	62811,63	48,35

3.3.4. Informe de Auditoría

3.3.4.1. Oficio Informe de Auditoría

La Libertad, 20 de enero del 2019

Econ.

Mirian Valdivieso

Gerente General de la Empresa COMECSA S.A

Presente. -

La auditoría de gestión se realizó al departamento de créditos y cobranzas con la finalidad de elaborar planes y programas para su aprobación correspondiente por el periodo comprendido al año 2018.

La acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

William Parrales Perero

3.3.4.2. Motivo

La Auditoría de Gestión a la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A., que se realizó con la orden de trabajo No 001, el 15 de enero del año 2019, es por lo que se ejecutó el examen para verificar el cumplimiento de los procesos de créditos, cobranzas y evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan.

3.3.4.3. Objetivo del examen

Analizar el control interno de los procesos de créditos y cobranzas mediante la revisión de las políticas y procesos establecidos por la empresa que permita la detección de deficiencias en las operaciones comerciales.

3.3.4.4. Alcance

Auditoría de gestión aplicada a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018.

3.3.4.5. Objetivos

3.3.4.5.1. Objetivo General

Desarrollar una auditoría de gestión a través del marco integrado de COSO II, estableciendo la efectividad de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

3.3.4.5.1. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de los procesos de créditos y cobranzas.
- ✓ Aplicar los procesos de Auditoría de gestión mediante los indicadores de gestión para medir la efectividad.
- ✓ Emitir el correspondiente informe de auditoría sobre los hallazgos encontrados y plantear las posibles soluciones.

3.3.4.6. Componente Auditado

El proceso de auditoría de gestión se examina específicamente los procesos de créditos y cobranzas, donde se procederá a hacer énfasis en el cumplimiento de los objetivos, procesos, procedimientos y las políticas establecidas por la empresa.

3.3.4.7. Resultado General

Con la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S. A., durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2018; se establecieron recomendaciones, las mismas que fueron cumplidas en su totalidad debido al incumplimiento de los procesos de créditos y cobranzas.

3.3.4.8. Resultados Específicos por componentes examinados

Ausencia de un Manual de Políticas y procedimientos

Efectuando el análisis correspondiente en la empresa COMECSA S.A., se evidencio que no cuentan con una estructura orgánica adecuada, por lo consiguiente las operaciones no son manejadas de manera eficiente el personal ejerce cargos

asignados verbalmente por la máxima autoridad excluyendo las funciones pertinentes a su cargo, conllevando a la ocurrencia de futuros problemas por no encontrarse definida y no tener el conocimiento de las actividades propias a su puesto de trabajo, provocando percances en las operaciones, incurriendo en el riesgo en el momento de tomar las decisiones sin tener la competencia suficiente.

Indicador de gestión aplicado

$$\% \text{ Conocimientos de Políticas y procedimientos} = \frac{\text{Personal que tiene conocimiento}}{\text{Todo el personal del área}}$$

$$\% \text{ Conocimientos de Políticas y procedimientos} = \frac{32}{76} = 42\% \text{ de eficiencia}$$

Recomendación:

Incentivar a que la gerencia implemente un manual de políticas y procedimientos para el personal del departamento de créditos y cobranzas para que cada uno de ellos posea el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, además de programar controles que evalúen el nivel de conocimiento que posee cada trabajador.

 **Ausencia de evaluación en los procesos de otorgamiento de créditos.**

Condición:

La carencia en las estrategias para la evaluación del desempeño en los procesos de otorgamiento de créditos por parte del encargado conlleva a que se desconozca el grado de atención brindado al cliente y que las actividades de créditos no se realicen

de manera correcta, además de evidenciar que no existen restricciones por las facilidades que tienen los clientes para adquirir cualquier tipo de crédito.

Indicador de gestión aplicado

$$\% \text{Planificación de Capacitación} = \frac{\text{Tiempo real de la preparación}}{\text{Tiempo planificado}}$$

$$\% \text{Planificación de Capacitación} = \frac{7}{15} = 47\% \text{ de eficacia}$$

Recomendación:

Establecer un cronograma y metodologías de evaluación al desempeño de funciones de los vendedores y el jefe del área, además de presentar en un informe en el cual se analizan las evaluaciones realizadas al personal.

Carencia de Métodos para la Evaluación del Desempeño Laboral

Para la evaluación del desempeño en una empresa es necesario implementar un proceso sistemático que permita estimar el grado de eficiencia y eficacia de los trabajadores poniendo en manifiesto los puntos fuertes y débiles para reforzar las técnicas de trabajo en actitudes y comportamientos que permiten medir el éxito de la empresa.

Indicador de gestión aplicado

$$\% \text{Aplicación de procedimientos de créditos} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\% \text{Aplicación de procedimientos de créditos} = \frac{9}{22} = 41\% \text{ de eficacia}$$

Recomendación:

Elaborar un plan o estrategia para evaluación de desempeño de los trabajadores de la entidad y así cumplir con el alcance y objetivo de esta.

 **Incumplimiento de montos de recaudación relacionadas a las metas propuestas.**

Criterio:

Se debe realizar una evaluación por el incumplimiento de montos de recaudación relacionadas a las metas propuestas, permitió evidenciar las debilidades de cada proceso de recaudación, lo cual ayudará a tomar decisiones que permitan combatir las deficiencias reportadas, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas, por lo tanto, se evaluó el incumplimiento de la eficiencia, eficacia de los procesos de recaudación.

Indicador de gestión aplicado

$$\% \text{ Gestión de recaudación} = \frac{\text{Valor de recaudación}}{\text{Metas por alcanzar}}$$

$$\% \text{ Gestión de recaudación} = \frac{30.367,2}{62.811,6} = 48\% \text{ de efectividad}$$

Recomendación:

Establecer estrategias de evaluación al desempeño de la recaudación para mejorar el rendimiento de manera eficiente y eficaz, además el jefe del área debe presentar un informe del incremento o decremento del porcentaje de la recaudación.

3.4. Propuesta

Manual de Políticas y Procedimientos para los créditos y las cobranzas		
	Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.	Departamento de Créditos y cobranzas
		
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA		
<p>En el mes de diciembre del año 1992 llega a la península de Santa Elena con el deseo de incursionar en la venta de calzados, empezando con una empresa pequeña familiar, 100% ecuatoriana ofreciendo calzado a los consumidores peninsulares y vendiéndoles de puerta a puerta juntamente con dos empleados más que había contratado para la actividad. Debido a su crecimiento la empresa se vio en la necesidad de aumentar su capacidad de persona, el lugar donde se exhibía los productos para que los clientes visiten y realicen compras alternativas aprovechando las facilidades de crédito y de contado de la empresa. La empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. debido a su crecimiento es reubicado en la avenida 9 de octubre, abriendo una sucursal en la calle guayaquil del cantón La Libertad donde el comercio tiene mayor fuerza, en la actualidad cuenta con un edificio comercial, tienda por departamentos el mismo que se expandió a la construcción del hotel punta del mar.</p>		
Elaborado por: William Darío Parrales Perero		

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**



COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.

Dirigida A:

- ✚ Departamento de Créditos y Cobranzas
- ✚ Departamento de Contabilidad
- ✚ Bodega
- ✚ Logísticas
- ✚ Facturación

Elaborado por: William Darío Parrales Perero

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

Índice General

3.4.1. Introducción.....	4
3.4.2. Objetivo General y alcance.....	5
3.4.3. Marco Legal.....	5
3.4.4. Organigrama de los procesos de créditos.....	6
3.4.5. Departamento de créditos y cobranzas.....	7
3.4.6. Políticas y procedimientos.....	8-15
3.4.7. Simbología.....	16
3.4.8. Flujograma.....	17

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

Introducción

El presente manual tiene como propósito exponer o proveer detalladamente las funciones directamente con el personal del departamento de créditos y cobranzas, y a su vez trabajar en total armonía con aquellas personas que colaboran con la actividad comercial, abarcando una gestión adecuada dentro de la empresa.

Dentro del manual se establecen criterios, políticas y procedimientos que sirven de guía en las relaciones con los clientes a la hora de ofrecer los servicios de asesoramiento de los productos, además de implementar mejoras continuas que permitirán a la entidad el desarrollo de sus actividades de manera efectiva favoreciendo constantemente a la empresa, de tal manera que se convierta en uno de los centros comerciales más reconocidos a nivel provincial no solo por su precios y atención sino también por su gestión.

En el manual de políticas de créditos y cobranzas se definirán funciones que permitirán que las actividades de la empresa se desarrollen de manera eficiente y eficaz, además de aclarar que trabajo este sujeto a futuros cambios autorizados por los representantes de la empresa.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

3.4.2. Objetivo General y Alcance

3.4.2.1. Objetivo General

Establecer las actividades a desarrollarse con respecto a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A., dirigida al personal para la ejecución de funciones con bases profesionales obteniendo una secuencia lógica y resultados eficientes de las operaciones.

3.4.2.2. Alcance

El trabajo consistió en efectuar un manual de políticas y procedimientos para el cumplimiento diario por cada trabajador que participa en los procesos de créditos y cobranzas.

3.4.3. Marco legal

- Constitución de la Republica del Ecuador
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales de Auditoría

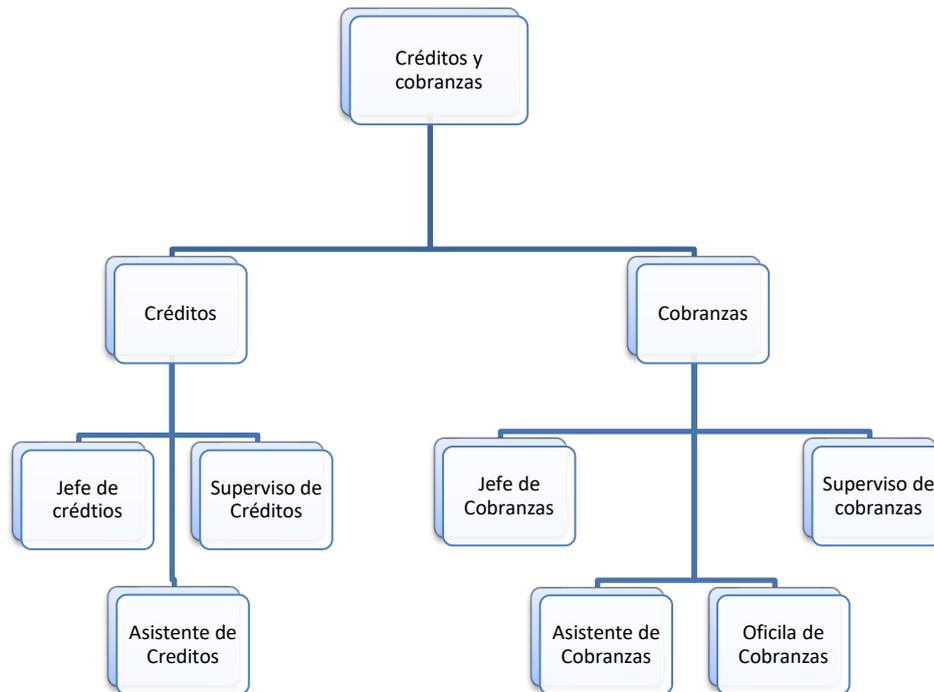
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.

Departamento de
Créditos y cobranzas

3.4.4. Organigrama



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

3.4.5. Departamento de créditos y cobranzas

El jefe de créditos y cobranzas es responsable del control y gestión de las cobranzas mediante la revisión de informes de clientes

Descripción de las funciones

- Controlar la cartera de clientes por antigüedad de saldos
- Verificar la documentación y constatar la información que se recibe de un cliente nuevo para su debida concesión de crédito
- Recibir y analizar solicitudes de crédito
- Archivar los registros del cliente en una carpeta, previa autorización del crédito
- Elaborar los reportes de cobranzas para el Gerente General
- Gestionar las cobranzas vía telefónica o en casos necesarios personalmente e informar a Gerencia
- Actualizar diariamente la cartera de clientes en general. Esta actualización incluye los créditos por cobros en efectivo o cheque.
- Revisar los vencimientos de facturas de cliente y enviar a la cuenta del vendedor los valores vencidos por más de 6 meses
- Elaborar el reporte de cartera mensual en coordinación con contabilidad
- Verificar que las facturas entregadas en la cobranza hayan sido canceladas en su totalidad para luego enviarla al archivo.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

3.4.6. Políticas y procedimientos.

Políticas de ventas a crédito

1. El plazo de crédito será de 30 días sin interés.
2. Requisitos que los clientes deben presentar para optar al crédito son: copia de cedula, numero de RUC o razón social, breve informe sobre la situación actual de la empresa, solicitud y referencia comercial.
3. El pago se la debe realizar el 50% al momento de la adquisición y el 50% restante antes de finalizar los 30 días calendarios.
4. El monto del crédito no debe sobrepasar los \$1.000,00
5. En caso de vencerse los días plazo para el pago, este incurrirá en mora perdiendo puntos crediticios.
6. A cada cliente que se le concede crédito, se les abrirá un archivo con los datos de la venta, datos del cliente y el plazo de pago. Dicho expediente quedara bajo custodia del jefe de ventas.
7. Los vendedores deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.

Firmas autorizadas de ventas a crédito.

-  Gerente propietario
-  Jefe del departamento de ventas

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.

Departamento de
Créditos y cobranzas

Políticas de ventas al contado

1. No se aceptan devoluciones por daños ocasionados por el cliente.
2. Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de esta.
3. Las ventas solo deben ser realizadas en el área asignada por la empresa.
4. Las facturas al contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, cuando se realice el pago total de la misma.

Procedimientos

1. Se establece contacto del cliente con el vendedor.
2. El vendedor asesora al cliente sobre los productos que el cliente requiere.
3. El vendedor informa sobre las formas de pago, al contado o a crédito.
4. El cliente especifica el pedido que realizará.
5. El cliente decide la forma de pago que realizará.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

6. En caso de comprar al contado, el vendedor llenará la respectiva factura.
7. El vendedor despachara los pedidos que están a su alcance, mientras el cliente cancela el valor total en la caja, recibiendo la factura original quedando la copia en contabilidad.
8. Una vez que el cliente cancele la factura, el vendedor pide a bodega que realice el respectivo despacho.
9. El encargado de bodega envía la mercancía requerida al departamento de ventas.
10. El vendedor hace la entrega de la mercadería al cliente.
11. El cliente revisa la mercadería antes de salir de la instalación del local.
12. Si el cliente decide comprar a crédito, el vendedor verifica que cumpla con los requisitos establecidos, si lo cumple, lo remite al jefe de ventas.
13. El jefe de ventas recibe al cliente para la constatación y registro de los datos permanentes.
14. El cliente define el pedido y la forma de pago.
15. El jefe de ventas envía la orden de pedido, para que el vendedor facture el pedido, dirigiéndose el cliente a la caja para realizar el pago del 50%.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

3.4.7. Simbología

Simbología	Significado
 <p style="text-align: center;">Inicio / Fin</p>	<p>El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del proceso. Por lo general, contiene la palabra “Inicio” o “Fin”</p>
 <p style="text-align: center;">Acción o Proceso</p>	<p>Un rectángulo representa un solo paso dentro de un proceso o un subproceso completo dentro de un proceso más grande.</p>
 <p style="text-align: center;">Decisión o Ramificación</p>	<p>Un punto de decisión o ramificación. Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante.</p>

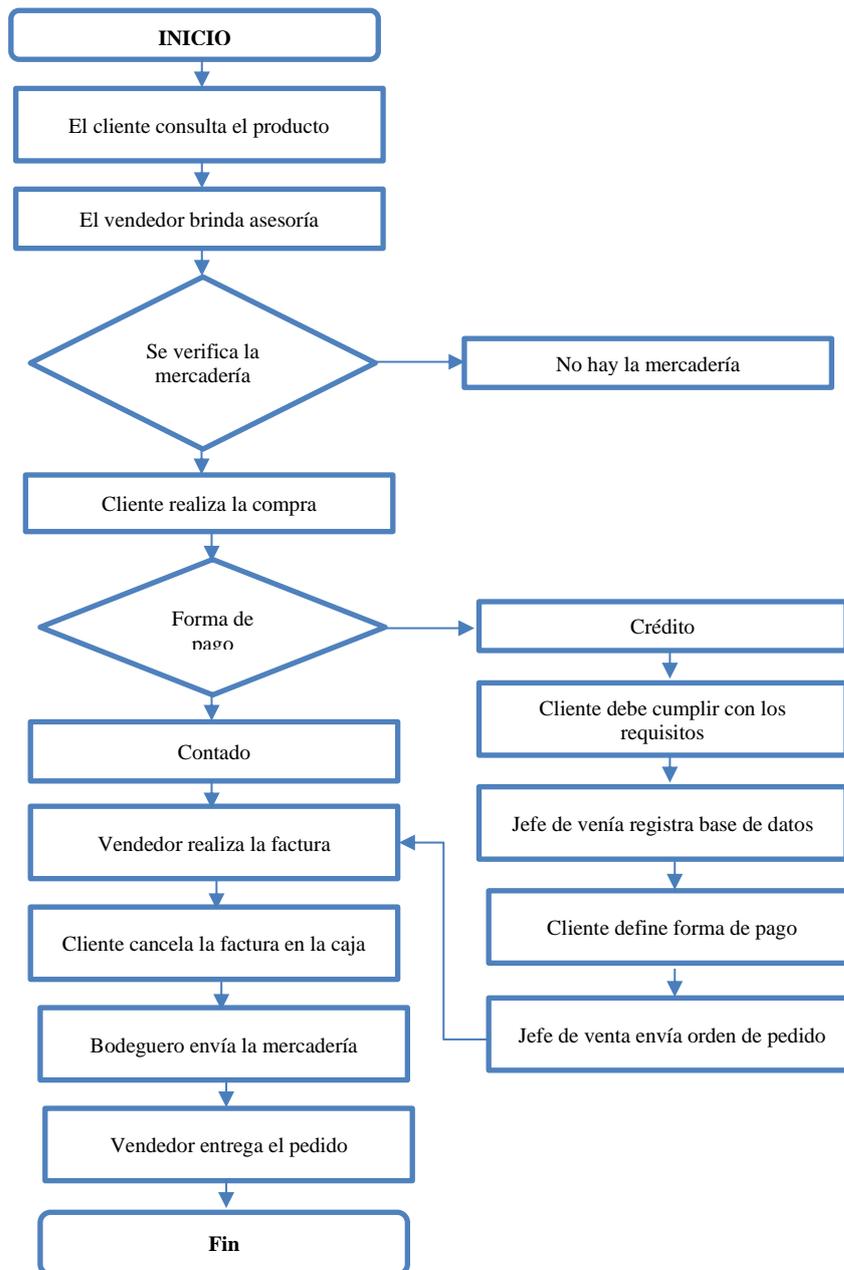
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

3.4.8. Diagrama de flujo de crédito



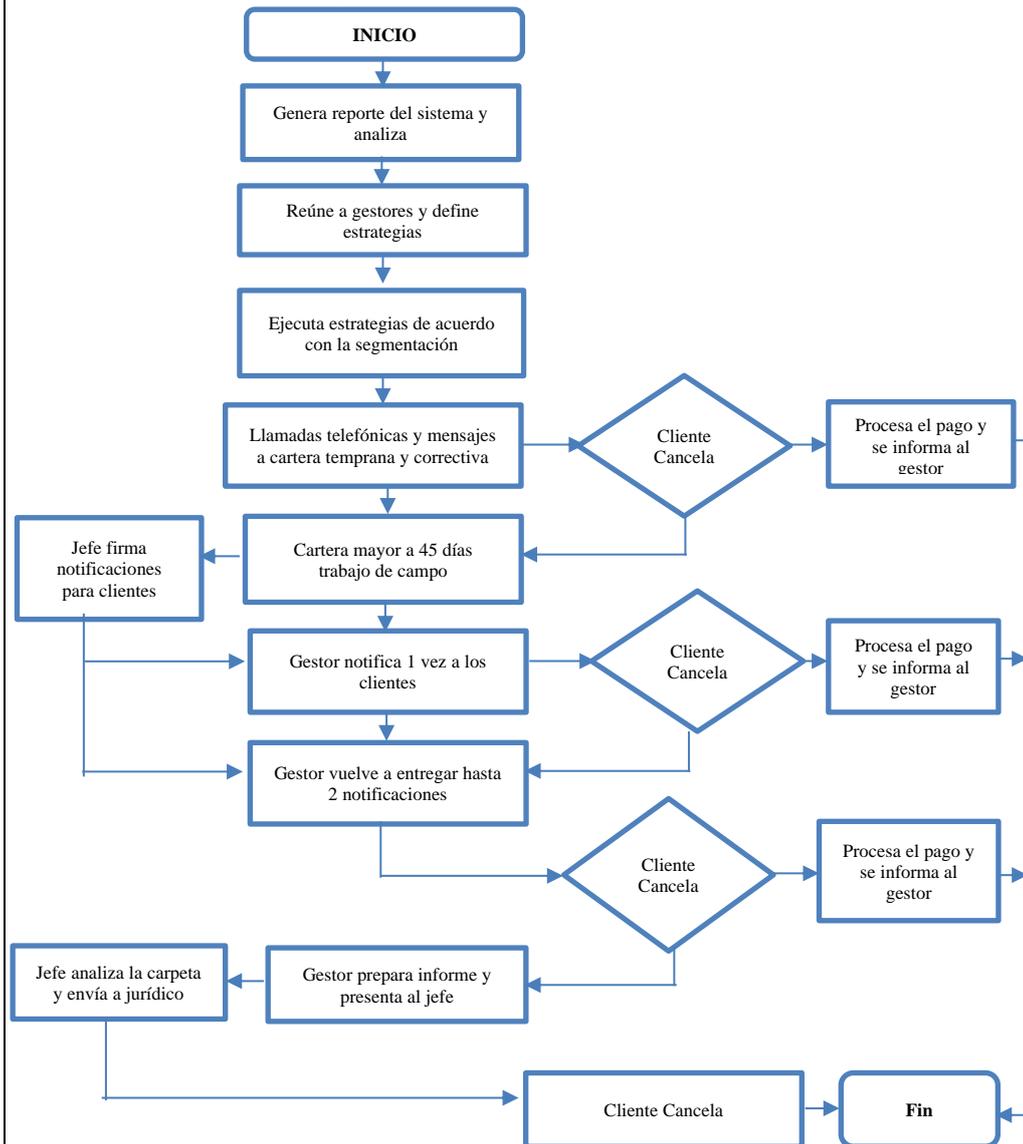
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

• Diagrama de flujo cobranza



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

Atributos Funcionales al Gerente General

El departamento de gerencia es el encargado de planificar, integrar, controlar y organizar las actividades estratégicas y administrativas hacia los niveles subordinados; en esta sección se toman decisiones de inversión, crecimiento y desarrollo para beneficio de la organización. Las funciones por cumplir son las siguientes:

- a) Ser el representante judicial y extrajudicial durante su administración.
- b) Establecer los objetivos y metas específicas de la empresa.
- c) Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones y el alcance de los objetivos institucionales.
- d) Fijar políticas de acuerdo con los parámetros fijados.
- e) Establecer planificaciones de programas y proyectos (obras, mejoras y ampliaciones) para la mejora institucional.
- f) Autorizar los gastos e inversiones.
- g) Promover las buenas relaciones con clientes, inversionistas y proveedores para el éxito de la organización.
- h) Crear un clima organizacional agradable que motive positivamente a los empleados para que puedan contribuir a los logros de las metas, trabajo en equipo, optimizando los recursos disponibles

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

Atributos Funcionales al Gerente Contable

El Contador es el encargado de ejecutar tareas contables en cuanto al registro de las actividades diarias, verificando y controlando la documentación pertinente que permita reflejar en los estados financieros valores reales. El encargado debe cumplir las siguientes funciones:

- a) Supervisar y controlar las operaciones contables.
- b) Registrar la información contable de manera oportuna.
- c) Manejar de los reportes de ingresos y gastos originados por la institución.
- d) Examinar los comprobantes, registros de pagos, cheques y otros documentos legales para s
- e) u debido registro.
- f) Ordenar continuamente los archivos de cada acción contable.
- g) Llevar el correcto registro de las cuentas bancarias de la empresa.
- h) Realizar las nóminas de los empleados, roles de pagos, liquidaciones, y demás concernientes a los beneficios de los trabajadores.
- a) Llenar los formularios de la actividad fiscal y declarar los impuestos pertinentes.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

Atributos Funcionales al Jefe de Ventas

Dentro de las actividades empresariales, el personal encargado de esta área es considerado el más importante por tener el contacto directo con el cliente convirtiéndose a la vez en la imagen de la empresa; el deber fundamental es de asesorar, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes; para un mejor desempeño es necesario cumplir las siguientes funciones:

- b) Establecer objetivos y metas de ventas.
- c) Crear políticas de ventas.
- d) Elaborar los pronósticos de ventas.
- e) Fijar proyecciones que se desea alcanzar para conseguir las utilidades de la empresa.
- f) Fijar precios a los productos.
- g) Llevar el control de ventas.
- h) Análisis de los volúmenes de ventas.
- i) Coordinar la reposición de los productos para su posterior venta.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.

Departamento de
Créditos y cobranzas

Atributos Funcionales a los Vendedores

Los vendedores son los encargados de realizar las ventas efectivas de la variedad de productos que ofrece la empresa por la relación directa que mantiene con el cliente, además trata de satisfacer las necesidades cumpliendo las siguientes funciones encomendadas:

- a) Brindar una atención de manera profesional y ética en función a la calidad del servicio.
- b) Establecer una buena relación vendedor y cliente.
- c) Brindar buena imagen de la empresa y seguridad al cliente.
- d) Ser parte de la solución de los problemas.
- e) Tener una cobertura territorial como zona de ventas.

Atributos Funcionales al encargado de Facturación

El responsable de facturar, mayormente conocido como cajero, es el encargado de recaudar el dinero en efectivo según en valor facturado y registrar los créditos otorgados recaudando el 50% del valor total; además realiza el cierre de caja diariamente para el debido control

- a) Cuadrar el monto físico con lo estipulado en arqueo anterior.
- b) Manejo de caja chica y cobranza
- c) Realizar el cierre y cuadro de caja.
- d) Realizar un informe diario de las recaudaciones.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



**Comercializadora
Ecuatoriana de
Calzados COMECSA
S.A.**

**Departamento de
Créditos y cobranzas**

- e) Receptar la facturación de los artículos vendidos.
- f) Generación de informes y reportes.

Atributos Funcionales al jefe de bodega

Es el encargado de controlar el inventario de los productos almacenados, manteniendo el registro diario de las salidas de mercaderías para su pronta reposición, entregando el informe al área de ventas para ejecutar el respectivo abastecimiento y continuar con la actividad comercial; para el buen control el encargado debe cumplir con las siguientes funciones:

- a) Controlar los materiales, productos y artículos existentes en la bodega.
- b) Verificar faltantes o sobrantes de mercaderías.
- c) Emitir informes al departamento financiero para la reposición y compra de mercadería necesaria en las bodegas.
- d) Recibir los materiales y artículos que ingresan en el almacén según las órdenes de compra.
- e) Verificar las condiciones y estado que posee la mercadería, materiales y demás artículos receptados.
- f) Llevar un registro de las facturas emitidas y de la salida de materiales de construcción.
- g) Facilitar al área contable las facturas emitidas por el área de ventas para la correspondiente salida de los materiales de la empresa.

Distribuir estratégicamente los materiales y artículos en las bodegas de acuerdo a las características.

CONCLUSIONES

- ✓ El resultado del diagnóstico de la situación actual de los procesos de créditos y cobranzas evidenció la inexistencia de control y seguimiento en la documentación de los procesos de otorgamiento de crédito, así como de los procesos de recaudación.

- ✓ Con la aplicación de los indicadores de gestión se determinaron las irregularidades en la efectividad del cumplimiento de los procesos de créditos y cobranzas, por lo que se evidencian que tales procedimientos no son llevados a cabo de manera efectiva por las debilidades en la recuperación de cartera y alcance de los objetivos institucionales.

- ✓ La inexistencia de un manual de políticas y procedimientos para los vendedores, jefe de créditos y cobranzas en el que se detallen los lineamientos bajo los cuales se deben manejar dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A. establecer medidas correctivas en la recopilación de documentos, historial crediticio y el registro en la base de riesgo que habiliten el otorgamiento de créditos para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.

- ✓ Se recomienda aplicar indicadores de gestión para evaluar los procesos de recaudación, de tal manera que se conocerá la eficiencia de la gestión operativa en la empresa.

- ✓ Se recomienda a la empresa acoger a las medidas correctivas planteadas en el manual de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para que se cumplan con los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador.* (2008).
- (IASB), C. d. (2009). *NIIF para PYMES.*
- Arboleda, V. (2019). Auditoría de gestión al departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y crédito pequeña empresa de Paztaza LTDA. *Auditoría de Gestión.* Ambato , Santa Elena , Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Baena. (2017). *Metodología de la investigación.* México: Grupo Editorial Patria .
- Bernal Bravo, C. (2014). *Metodología de la investigación.* Bogota, Colombia: Pearson Education.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: Delfin Ltda.
- Bravo , M., Bravo , S., & López , J. (2018). Importancia de la Auditoría de gestión en las organizaciones. *Cooperativismo y desarrollo .*
- Camacho, H. (2018). AUDITORIA DE GESTION AL AREA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COCA LTDA, UBICADA EN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO CORRESPONDIENTE 2015. *AUDITORIA DE GESTIÓN.* Loja, Ecuador: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
- Cruz, E. E., & Parrales, A. C. (2016). Auditoría de Gestión en el proceso de Ventas, créditos y cobranzas aplicado a las Distribuidoras de Electrodomésticos en la Parroquia Posorja, Año 2016. *AUDITORIA DE GESTIÓN.* Guayaquil, Guayas, Ecuador: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

- Del Valle, E. (s.f.). *Crédito y Cobranzas*.
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control Interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Multidisciplinaria de Investigación*.
- González, E., Hernández, G., Fernández, M., & Padrón, S. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Scielo*.
- Griffith, E. E. (2013). *Audits of complex estimates as verification of management numbers: How institutional pressures shape practice*. Contemporary Accounting Research.
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2017). *Metodología de la investigación*. Juárez: McGRAW-HILL.
- ISOTOOLS. (2015). Obtenido de ISO 9001:2015, COSO como metodología de gestión de riesgo: <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- ISOTOOLS. (2017). *Características de la Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- Ley de Compañías del Ecuador*. (2014).
- Ley Organica de Regimen Tributario Interno- LORTI*. (2015).
- Manco, J. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisoría fiscal*.
 autores editores. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=sF8WBgAAQBAJ&printsec=front>

cover&dq=manco+elementos+basicos+del+control&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDv7TAjfTNAhUJRCYKHSV0CooQ6wEIGzAA#v=onepage&q=manco%20elementos%20basicos%20del%20control&f=false

Merino Saenz, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.

Morales Castro , A., & Morales Castro , J. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico: Primera edición Ebook.

Norma Internacional de Contabilidad - 32. (2003).

Norma Internacional de Contabilidad – 39. (2003).

Padilla, V., & Lara, A. (2016). Análisis de datos. Herramientas para la prevención del fraude y aplicación de las políticas corporativas. *Auditoría*.

Paredes, W. (2014). *Como desarrollar una tesis*. Quito: Bigcopy.

Perilla , D. (2017). *Auditoría Financiera y Contable*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

Posada, J. (2014). *Elementos basicos de Control*. Auditoria y la Revisoria Fiscal.

Ramírez, A. (2017). *Auditoría integral* . Bogota: Fundación Universitaria del Área Andina.

Rodrigo Estupiñan, G. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Eco ediciones.

Tapia, C., Rueda de León, R., & Silva Ricardo. (2017). *Auditoría interna: Perspectiva de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Uribe Macías , M., & Reinoso Lastra, J. (2015). *Sistema de Indicadores de Gestión*.

Ediciones de la U.

Vargas, M., Jara, B., & Verdezoto, M. (2015). *Auditoría Financiera: Enfoque de control*. Machala: Ediciones UTMACH.

Vera, L., & Romero , M. (2017). Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*.

Zavala, L. H. (2017). AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LINKTEL S.A DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA. *AUDITORIA DE GESTION*. Jipijapa, Manabí, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ.

ANEXOS

Anexo 1: Foto con la Gerente General



Fuente: COMECSA S.A.

Anexo 2: Foto con el jefe de Ventas



Fuente: COMECSA S.A.

Anexo 3: Foto con el jefe de Créditos y Cobranzas



Fuente: COMECSA S.A.

Anexo 4: Foto con el Contador



Fuente: COMECSA S.A.

Anexo 5: Entrevista a la Gerente General



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Tema: La Auditoría de Gestión en el proceso de Crédito, Cobranza y Efectividad de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018.

Entrevista dirigida a la Econ. Mirian Valdivieso gerente general de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

Objetivo de la entrevista: Analizar el área de créditos y cobranzas en función a las políticas e indicadores que afectan la efectividad del proceso de crédito, ventas de la empresa para el desarrollo del proyecto de investigación.

1. ¿Conoce usted qué normativas regulan las cuentas por cobrar?

2. ¿Se ha planteado objetivos para el área de créditos?

3. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

4. ¿Existe una estructura orgánica definida documentalmente?

5. ¿Se aplica una Auditoría de gestión en cada proceso operativo?

6. ¿Cree usted que su gestión ha sido efectiva para el crecimiento de la institución?

7. ¿Los objetivos propuestos por la empresa Comecsa se cumplen eficazmente?

8. ¿Se realiza un análisis de los volúmenes de ventas durante los últimos 3 años?

9. ¿De qué manera se calcula la liquidez de la empresa?

10. ¿Qué parámetros se analiza para un presupuesto de ventas?

11. ¿De qué manera se analiza las cuentas por cobrar para determinar el incremento o no en la liquidez?

12. ¿Se aplica una Auditoría de gestión en cada proceso operativo?

13. ¿Cuál es el mayor problema que mantiene la empresa en el desarrollo de sus actividades?

14. ¿Conoce los niveles de cartera vencida que mantiene la empresa?

15. ¿Conoce los criterios de evaluación para otorgar un crédito?



Anexo 6: Entrevista al Jefe de Créditos y Cobranzas

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Tema: La Auditoría de Gestión en el proceso de Crédito, Cobranza y Efectividad de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018.

Entrevista dirigida al Lcdo. Jorge Jaime Gutiérrez Cobranzas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

Objetivo de la entrevista: Obtener información fiable de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Comecsa S.A. para el sustento de la investigación.

1. ¿Conoce los objetivos planteados para el área de créditos?

2. ¿Se encuentran establecidas las funciones que usted debe desempeñar en el departamento?

3. ¿Existen políticas definidas sobre el límite de créditos a conceder a los clientes?

4. ¿De qué manera se mide la efectividad de las actividades del departamento de créditos y cobranzas?

5. ¿Qué procedimientos se aplican por la morosidad de los clientes?

6. ¿Existe recuperación total de las carteras vencidas?

7. ¿Cómo afecta a la empresa la no recuperación de su totalidad de la cartera vencida?

8. ¿Aplica controles de los créditos otorgados a los clientes según el reporte de la antigüedad de saldos?

Anexo 7: Entrevista al Jefe de Ventas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Tema: La Auditoría de Gestión en el proceso de Crédito, Cobranza y Efectividad de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018.

Entrevista dirigida Lcdo. Adolfo Yagual de la Cruz Jefe de Ventas de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

Objetivo de la entrevista: Obtener información fiable de los procesos de ventas de la empresa Comecsa S.A. para el sustento de la investigación.

1. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas para el departamento de ventas?

2. ¿La empresa elabora planes de inducción para el personal nuevo de la empresa?

3. ¿Qué tipos de restricciones existen al momento de otorgar un crédito?

4. ¿La empresa controla los precios estimados de ventas en relación con el valor razonable de la empresa para el cumplimiento de ventas?

5. ¿Qué tipos de controles implementan en el proceso de ventas?

¿Se realizan controles en las ventas al contado y a créditos?

6. ¿De qué manera se controlan las ventas con descuentos y promociones?

7. ¿El área de ventas elabora un presupuesto mensual para el cumplimiento de la gestión de ventas?

Anexo 8:Entrevista al Contador



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Tema: La Auditoría de Gestión en el proceso de Crédito, Cobranza y Efectividad de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018.

Entrevista dirigida Lcdo. Bolívar Yance Contadora de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Calzados COMECSA S.A.

Objetivo de la entrevista: Conocer el tratamiento contable que se aplica a las cuentas por cobrar para el sustento de la investigación.

1. ¿Existen políticas y procedimientos para el registro contables de las cuentas por cobrar?

2. ¿Aplica controles contables sobre las cuentas por cobrar?

3. ¿Existe un análisis vertical de cuentas por cobrar en relación del activo corriente para la toma de decisiones?

4. ¿Se realizan constataciones de saldos de las carteras vencidas de los clientes?

5. ¿Se realizan conciliaciones de los saldos individuales de los clientes con el saldo del libro mayor?

6. ¿Se realiza la provisión de cuentas incobrables?

7. ¿Se analiza el incremento o decremento de las cuentas por cobrar con los años anteriores?

8. ¿Se realiza un control en las confirmaciones periódicas de saldos a cobrar?

Anexo 9: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO	INSTRUMENTOS
<p>“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE CREDITO, COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA S.A. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”</p>	<p>Formulación del problema ¿De qué manera contribuye la auditoría de gestión en la efectividad de los procesos de crédito, cobranza de la empresa</p>	<p>General Desarrollo de una auditoría de gestión a través del marco integrado COSO II estableciendo la efectividad de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa</p>	<p>El manual de procedimientos afecta al proceso de crédito, cobranzas y a la efectividad de la empresa Comercializadora Ecuatoriana de Zapatos COMECSA del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2018</p>	<p>VI.- Auditoría de Gestión</p>	<p>Bravo A. y López S. (2018): menciona: La auditoría de gestión en el Ecuador, trata de examinar el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras, operativas, evalúa el control interno y la gestión, esto solo se logra con el trabajo de equipos multidisciplinarios, en el Ecuador las organizaciones ejecutan auditorías de gestión generalmente para medir la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución,</p>	<p>Auditoría de Gestión</p>	Fundamentos de la auditoría de gestión	<p>Tipo de investigación: Estudio Descriptivo, exploratorio, campo</p>	<p>*ENTREVISTAS</p>
	Alcance y enfoque de la Auditoría								
	Objetivo de la auditoría								
	Procedimientos de Auditoría								
	Técnicas de Auditoría								
	<p>Componentes de Control Interno</p>	Ambiente de Interno							
		Establecimiento de objetivos							
		Identificación de eventos							
		Evaluación de Riesgos							
		Respuestas al Riesgo							
	<p>Créditos y Cobranzas</p>	Actividades de Control							
		Información y comunicación							
Monitoreo									
Estructura del departamento de crédito y cobranza									
Clasificación del crédito									
<p>Índices de Gestión</p>	Administración de la cobranza								
	Otorgamiento de crédito								
	Administración de la cobranza								
<p>VD.- Efectividad</p>	Mejía (2014) indica que este concepto involucra los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo	<p>Tarea científica</p> <p>1.- Diagnóstico de la situación actual de los procesos de créditos y cobranzas de la empresa COMECSA S.A.</p> <p>2.- Aplicación de indicadores de gestión para la medición de los procesos de créditos y cobranzas</p> <p>3.- Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas</p>	<p>Método de investigación: Inductivo, deductivo, analítico</p>						
	<p>1.- ¿Cuáles son los parámetros para evaluar la efectividad de procesos de crédito, cobranza de la empresa?</p>	<p>2.- ¿Qué indicadores se aplican en los procesos de crédito, cobranza de la empresa?</p>	<p>3.- ¿La existencia de estrategias, políticas y procedimientos contribuye en la efectividad de los procesos de crédito, cobranza de la empresa?</p>	<p>3.- Efectividad</p>					
	<p>2.- ¿Qué indicadores se aplican en los procesos de crédito, cobranza de la empresa?</p>	<p>3.- Efectividad</p>							

Elaborado por: William Darío Parrales Perero.

Anexo 10: Cronograma de actividades

ESTRUCTURA DE TT	ACTIVIDADES	FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO					JUNIO				JULIO				HORAS
		14	21	28	07	14	21	11	18	25	02	09	16	23	30	06	13	20	27	02	09	16	23	
		2	4	6	8	10	12	17	20	22	24	26	28	30	33	38	42	44	49	51	54	56	60	
		3%	7%	10%	13%	17%	20%	28%	33%	37%	40%	43%	47%	50%	55%	63%	70%	73%	82%	85%	90%	93%	100%	
Introducción al TT.	Reglamentos para la elaboración de TT. Compromisos	1																						
	Revisión del tema de titulación	1																						
	Planteamiento del problema		2																					
	Formulación del problema			1																				
	Objetivos de la investigación			1																				
	Tareas científicas				2																			
	Justificación					2																		
Matriz de consistencia y de operativización de variables						2																	12	
Capítulo I Elaboración del Marco teórico	Elaboración del Marco teórico							3																
	Revisión de literatura							2																
	Desarrollo de conceptos y teorías.								3															
	Fundamentos sociales psicológicos, filosóficos, legales									2														10
Capítulo II Materiales y métodos	Tipo de investigación										2													
	Método de investigación											2												
	Diseño de muestreo												2											
	Diseño de recolección de datos													2	3									11
Capítulo III Resultados y discusión	Explicación de los componentes de los Resultados y discusión														5									
	Análisis de datos (depende cualitativo / cuantitativo)															4								
	Limitaciones																2							
	Resultados																	5						16
Conclusión	Conclusión																		2					
Bibliografía	Bibliografía																				1			
Revisión	Revisión																				2		5	
Redacción final.	Redacción final.																					2	3	
Anexos	Anexos de la investigación general																						1	
Sistema Anti-plagio	Análisis Urkund																						6	
TOTAL		2	2	2	2	2	2	5	3	2	2	2	2	3	5	4	2	5	2	3	2	4	60	

Elaborado por: William Darío Parrales Perero.

Anexo 11: Carta Aval



Av. 2da s/n entre calles 20 y 21
R U C 2490012047001

TELEFONO 2784020 - 2781105
LA LIBERTAD - ECUADOR

La libertad, 12 de Agosto del 2019

CARTA AVAL

Yo, **Mirian Valdivieso Córdova**, representante legal y como gerente general de la empresa **COMECSA S.A** ubicado en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, permito comunicarle que a petición del **Sr. William Darío Parrales Perero** con cédula de ciudadanía No. **092850984-3**, estudiante de la carrera de **Contabilidad y Auditoria de la Universidad Estatal Península de Santa Elena**, se le brindará todas las facilidades para que pueda realizar su trabajo de titulación denominado **"LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA Y EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2018"**.

Por la atención a la presente, le reitero mis agradecimientos.

Atentamente


COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADOS
COMECSA S.A.
ECON. **MIRIAN VALDIVIESO C.**
GERENTE GENERAL
Mirian Valdivieso Córdova
Gerente General

Anexo 12: RUC de la empresa Comercializadora de Calzados COMECSA S.A

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0001500014001
RAZÓN SOCIAL: COMERCIAL ECUATORIANA DE CALZADOS COMECSA *Quec bien al país*

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 19/01/1999
NOMBRE COMERCIAL: COMECSA **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. FINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ROPA PARA CABALLEROS, DAMAS Y NIÑOS
 VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE TODA CLASE DE TELEFONÍA Fija, Móvil, Paquetes de Datos, ETC.
 ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
 VENTA DE SISTEMAS DE HARDWARE Y SOFTWARE
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Ciudad: LA LIBERTAD Parroquia: LA LIBERTAD Cantón: 25 DE DICIEMBRE Calle: AV. 2DA. Número: S/N
 Intersección: CALLES 20 Y 21 Referencia: A CINCUENTA METROS DE LAS OFICINAS DE DELGADO TRAVEL Teléfono Trabajo: 042781105

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 01/08/2004
NOMBRE COMERCIAL: COMECSA 1 **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. FINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Ciudad: LA LIBERTAD Parroquia: LA LIBERTAD Calle: AV. SEGUNDA Número: S/N Intersección: CALLE 20 Y CALLE 21 Referencia: JUNTO A FARMACIA CRUZ AZUL Teléfono Trabajo: 042781754

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 01/08/2004
NOMBRE COMERCIAL: COMECSA 2 **FEC. CIERRE:** 02/02/2010

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. FINICIO:**
 VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO
 Edison David Matamoros Maridueña
 DELEGADO DEL R.U.C.
 Servicio de Rentas Internas
 Litoral Sur - Santa Elena

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: SANTA ELENA Ciudad: LA LIBERTAD Parroquia: LA LIBERTAD Cantón: 25 DE DICIEMBRE Calle: 20 Número: S/N
 Intersección: AV. SEGUNDA Referencia: A CINCUENTA METROS DE ALMACENES TIA Teléfono Trabajo: 042781105

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *[Firma]*
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ubicación: 042781105 Lugar de emisión: LA LIBERTAD/25 DE DICIEMBRE/Parroquia y Cantón: 01/07/2013 14:37:15